



140
2 Gen

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**"El Licenciado en Administración como Consultor
externo en las Empresas"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que en opción al Grado de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

LUIS ALBERTO ITURRALDE LORIA

ASESOR: C. P. Y L. A. JORGE ALVAREZ ANGUIANO

México, D. F.

1985



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR
EXTERNO EN LAS EMPRESAS

INDICE

INTRODUCCION

- La Auditoría Administrativa y su relación con la Administración.
- Hipótesis.

1. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO ENLACE A LA CONSULTORIA.

- 1.1 Diferencia entre Auditoría Administrativa y Consultoría Administrativa.
- 1.2 La Auditoría Administrativa como punto de partida, referencia y apoyo en el desarrollo de la Consultoría.

2. GENERALIDADES SOBRE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

- 2.1 Concepto de Consultoría Administrativa.
- 2.2 Areas de aplicación.
- 2,3 Razones por las que una empresa contrata un Consultor Administrativo.

3. LA CONSULTORIA COMO CAMPO DE ACTUACION DEL LICENCIADO DE ADMINISTRACION.

- 3.1 Desarrollo de la Consultoría en México.
- 3.2 Perspectivas objetivas de la Consultoría.
- 3.3 Normas de ética del Consultor Administrativo.

4. METODOLOGIA DE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION.

- 4.1 Primeras relaciones con el cliente,
- 4.2 Diagnóstico.

4.3 Carta-Convenio.

4.4 Programa de trabajo.

4.5 Informes al cliente.

4.6 Implantación.

5. CASO PRACTICO.

5.1 Establecimiento de un plan de previsión social en una empresa.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU RELACION CON LA ADMINISTRACION

En esta época moderna la ciencia de la Administración es un factor determinante para regir el funcionamiento eficaz de cualquier empresa.

La Administración como tal, provee a cualquier entidad de los reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Si bien la Administración se enfrenta a retos importantes y complejos como es el logro de la máxima eficiencia y eficacia de las operaciones de cualquier organismo; resulta entonces una necesidad imperante que es la evaluación o verificación de tal eficiencia; uno de los medios a través del cual se puede o debe llevar a cabo tal evaluación o verificación es una Auditoría.

Dentro de los diferentes tipos de Auditorías que se practican en la actualidad, la Administración encuentra un apoyo y a la vez una valiosa herramienta en la Auditoría Administrativa para la búsqueda organizada de sistemas que ayuden a los administradores de las empresas a realizar sus funciones cotidianas en la forma más eficaz.

La Auditoría Administrativa es un análisis constructivo evaluativo y una serie de recomendaciones a sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Sabiendo que la Auditoría es la investigación crítica de las operaciones de una empresa y del control de los recursos dentro de la misma, podemos establecer que dentro de sus fines está el describir los problemas existentes de la empresa, consecuentemente es útil a la Administración.

HIPOTESIS

Este seminario de investigación Administrativa trata de dar una idea de lo que puede ser el Licenciado en Administración como Consultor Externo.

La Hipótesis General que se plantea en este trabajo es:

¿Es la Consultoría Administrativa una herramienta eficaz para determinar y corregir fallas internas en las empresas derivadas principalmente del inadecuado desarrollo de las fases del proceso administrativo?

Habré que demostrar entonces que la Consultoría Administrativa como complemento a la Auditoría Administrativa es capaz de contribuir en forma definitiva a la resolución de los problemas administrativos que acosan a las empresas.

1. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO ENLACE A LA CONSULTORIA

1.1 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y CONSULTORIA ADMINISTRATIVA.

Si partimos de que la consultoría es una actividad que se realiza a través de un estudio técnico-científico respecto a cualquiera de las funciones de una empresa, con el objeto de buscar la mejor forma de estructurarla y operarla teniendo como fin primordial el aumento de la productividad, por otro lado, veremos que la Auditoría Administrativa es una investigación crítica de las operaciones de una empresa, que se efectúa en forma parcial o total, acerca de sus planes, objetivos, métodos, controles y del uso que se dé a sus recursos.

Por definición podemos distinguir a simple vista que la Consultoría Administrativa consiste en prestar asesoría profesional a la Dirección de las empresas, en la forma de utilizar con mayor eficiencia los elementos y recursos disponibles para el logro de sus objetivos.

En cambio, la Auditoría Administrativa a juzgar por las opiniones de diversos autores, entre ellos a W. P. Leonard, W. L. Campfield, C.P. Y L.A.E. José A. Fernández Arena, todos coinciden en que es un examen metódico y objetivo, analítico y evaluativo de la estructura organizativa de una entidad de lo anterior intuimos que el objetivo de esta técnica será detectar las deficiencias o irregularidades en el funcionamiento o marcha de la empresa.

Entre las principales diferencias están las siguientes:

- a). Los servicios de consultoría no son repetitivos, ésto es:
Que cada trabajo desarrollado es único y se tiene una sola oportunidad para hacerlo correctamente. Por otra parte, los trabajos de auditoría son hechos año tras año, en forma semejante y ésto provee la oportunidad de aprender de los errores pasados.
- b). Generalmente, el trabajo de consultoría no puede ser desarrollado en forma rutinaria, de tal manera que las soluciones tengan que darse en forma especial para poder satisfacer las necesidades de una situación particular del cliente. En Auditoría Administrativa el trabajo es en forma más o menos rutinaria, ya que para ello se siguen determinados procedimientos; además, al culminar el trabajo se emite una opinión de los hechos ocurridos y no se dá una solución clara y precisa.
- c). En cuanto al tiempo para llevarlos a cabo, también existen diferencias, ya que la Consultoría se puede extender por dos o más años. En cambio la Auditoría el tiempo promedio que se utilizaría sería de dos a tres meses, dependiendo del área o áreas y del tamaño de la empresa que se audite.
- d). En cuanto a los servicios que presta cada una de ellas, se puede decir que: En la Auditoría por medio de la investigación que se practica en cada una de ellas se puede decir que se llegan a conocer los problemas o irregularidades que tiene la empresa, haciéndose saber ésto a los funcionarios de

dicha entidad dándoseles una sugerencia para el mejor funcionamiento de la misma. En tanto, en la Consultoría el propósito fundamental es resolver dichos problemas o fallas detectados por medio de los estudios practicados y hacer que la empresa marche de acuerdo a sus objetivos fijados.

En pocas palabras, podría afirmar que la Auditoría Administrativa tiene como fin, describir los problemas existentes de la Empresa y la Consultoría Administrativa resolver dichos problemas.

1.2 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO PUNTO DE PARTIDA REFERENCIA Y APOYO EN EL DESARROLLO DE LA CONSULTORIA.

A pesar de haber mencionado ciertas diferencias básicas entre la Auditoría Administrativa y la Consultoría Administrativa, no estoy -- muy de acuerdo en aislarlas; ya que en mi opinión deben complementarse (no están en contraposición ni en riña alguna), es más, considero que en cierta forma la consultoría se deriva de un buen trabajo de -- Auditoría.

El Licenciado en Administración, debido al desarrollo del trabajo de Auditoría, tiene la oportunidad de conocer una gran variedad de empresas y ésto le proporciona un cúmulo de conocimientos en las di-- versas áreas que integran la entidad; ésto lo coloca pues, en inmejo rable situación para ser el consultor/asesor de cualquiera de esas -- empresas.

Considero que aquellas recomendaciones que en la Auditoría no - pueden cristalizar, tal vez la Consultoría como un servicio a la ge- rencia logre proporcionarle experiencias, calidad y especialización requeridas sobre un proyecto dado y en función del presupuesto empre sarial con que se cuenta.

De esta manera el proyecto mencionado implicará una responsabi- lidad compartida entre el empresario y el Auditor/Consultor.

De esta relación se deriva que los funcionarios y empleados in- volucrados conozcan y entiendan el trabajo que se va a hacer, el plazo

disponible para su realización, porque se va a hacer, el alcance del trabajo y los objetivos que se buscan; de ahí que una buena relación Empresa-Consultor, deberá redundar en una mejor operación en el área que intervenga el Consultor Administrativo.

El Licenciado en Administración en calidad de Consultor Administrativo estudiará las diferentes áreas de operación de la empresa, analizará sus peculiaridades y en base a ello determinará deficiencias. De acuerdo a las características operacionales se encargará de diseñar e implantar sistemas funcionales para la empresa, que estarán integrados con los instructivos y manuales de procedimientos que elabora.

Resumiendo lo anterior en unas cuantas frases, pienso que el Licenciado en Administración que haya realizado una Auditoría Administrativa puede quedar en calidad de Consultor Administrativo de la misma empresa posteriormente. En esta circunstancia tiene una base muy firme que es la Auditoría efectuada y por consecuencia todas aquellas observaciones y fallas pueden ser corregidas o eliminadas en su carácter de consultor. No hay que olvidar que en este aspecto tiene mayor libertad, pues mientras que como auditor sugiere alternativas, como consultor puede implantarlas.

2. GENERALIDADES SOBRE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

2.1 CONCEPTO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

La palabra consultoria viene del latín "Consultore" que quiere decir:

- Acción de consultar, pedir parecer o dictamen.
- Dar su parecer sobre algún negocio.

El desarrollo que ha tenido la Consultoría Administrativa a -- través del tiempo y los beneficios reportados por los servicios que presta, ha motivado su conceptualización, a fin de unificar crite-- rios e incrementar su aplicación.

La comisión de Consultoría en Administración de Empresas del - Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín N° 4, men-- ciona... "La Consultoría Administrativa es la actividad que consis-- te en opinar, después de realizar un estudio técnico científico, -- respecto a cualesquiera de las funciones de una empresa, con el pró-- pósito de buscar la mejor forma de estructurarla y operarla, tenien-- como mira el aumento de la productividad."

Fundamentalmente, la actividad del consultor consiste en la rea-- lización de estudios e investigaciones de tipo administrativo, a - fin de conocer situaciones y proponer en calidad de sugerencias su opinión sobre la materia consultada.

Dice la Asociación de Ingenieros Consultores en Administración (ACME) de los Estados Unidos que consultoría en Administración es:

"... Un esfuerzo organizado de personas especialmente entrenadas y experimentadas para auxiliar a los dirigentes empresariales - en la solución de problemas y en mejorar las operaciones de sus negocios, por medio de la aplicación de juicios objetivos basados en un conocimiento especializado, en un conjunto de habilidades y en el análisis sistemático de los hechos".

Actuar profesionalmente en el campo de la Consultoría Administrativa implica el estudio y solución de problemas propios de una entidad privada, paraestatal o de organismos gubernamentales, en materia de Administración General, en Finanzas, en Mercadotecnia en sistemas y Procedimientos, etc., mediante la aplicación de la técnica más adecuada, se coadyuva así al mejor desarrollo de sus actividades hacia el logro de sus particulares objetivos. Los consultores al aplicar técnicas administrativas encuentran defectos, carencias, fugas y pérdidas, por lo que todas las empresas reciben ayuda en general respecto a:

- a) Localizar y definir problemas.
- b) Buscar soluciones a corto y largo plazo.
- c) Aplicar dichas soluciones a la práctica.
- d) Elaborar planes integrados de acción.
- e) Lograr por las acciones específicas, la formación y perfeccionamiento del personal.

Como conclusión diremos que la opinión del consultor es el resultado de estudios, investigaciones y evaluaciones de carácter -- profesional y está encaminada a ayudar a la Dirección a lograr en mejor forma sus objetivos.

2.2 AREAS DE APLICACION

Los servicios que incluye la actividad de la Consultoría son tan amplios, como los problemas que incluye la administración de un negocio. En el estudio que llevó a cabo, haré una relación de las áreas funcionales de la administración que cubre el servicio de consultoría; sin embargo, cabe advertir que se trata de las áreas funcionales básicas o generales dentro de una empresa de mediana importancia, dado que dentro de nuestra economía este tipo de empresas es la que predomina.

Estas áreas principalmente son:

Finanzas, Producción, Recursos Humanos, Mercadotecnia.

Servicio de Consultoría en el Area de Finanzas.

Considero que la actividad del consultor, dentro de esta área, debe enfocarse hacia la realización de un estudio técnico de las -- finanzas, que satisfaga dentro de la administración de la empresa -- la adecuada previsión, planeación, organización, dirección y control de la obtención e inversión de sus recursos materiales.

Las finanzas son de gran importancia en todas las funciones de la empresa, ya que todas son abarcadas por ella y aún cuando cada

una de las empresas tienen sus problemas financieros de carácter especial, es posible resolverlos y satisfacer sus necesidades básicas a través del análisis financiero, esto quiere decir: "Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos", el análisis de los estados financieros será por consecuencia, la operación de distinguir o separar los componentes de los estados financieros para conocer sus principios y elementos con el fin de:

- a) Enterarnos de la situación crediticia de la empresa.
- b) Su capacidad para el pago de las obligaciones a corto plazo.
- c) La suficiencia de su capital de trabajo.
- d) Si vende y recupera el importe de sus ventas, antes del vencimiento de sus obligaciones.
- e) Si los vencimientos de su pasivo a corto plazo están espaciados en forma conveniente.
- f) Si su capital propio está proporcionado con capital ajeno.
- g) Si tiene suficiente inversión total.
- h) Si es satisfactoria su situación financiera.
- i) Si hay sobreinversión en cuentas por cobrar, en inventarios fijos.
- j) Si el exceso de pasivo a largo plazo ha desequilibrado la estructura financiera.
- k) Si el capital social y las utilidades retenidas en la empresa se ha empleado en forma conveniente.
- l) Si las utilidades que están obteniendo son -- las razonables para el capital invertido.
- m) Si los gastos son demasiado elevados.
- n) Si la política de dividendos o repartos de -- utilidades ha sido conservadora.

- ñ) Si las depreciaciones y amortizaciones son por cantidades adecuadas.
- o) Si la empresa está sobrecapitalizada o adolece de insuficiencia de capital propio.

Es importante mencionar que dentro de las empresas, el área de finanzas reviste gran importancia, en virtud de que la situación financiera favorable, por una parte, representa prosperidad, por otra solidez de funcionamiento; del buen manejo de fondos depende el éxito de la empresa.

De tal modo que el consultor puede colaborar dentro de ésta -- área con los siguientes servicios:

- a) Planeación financiera a corto y largo plazo.
- b) Formulación del presupuesto anual de operaciones.
- c) Preparación de presupuestos de caja.
- d) Evaluación de estructuras financieras.
- e) Determinación de medios de financiamiento y estudios técnicos para la obtención de créditos.
- f) Interpretación de estados financieros.
- g) Evaluación y control de nuevos proyectos.
- h) Estudios de costos.
- i) Estudio del punto de equilibrio.
- j) Presupuestos de inversiones en activo fijo.
- k) Determinación de necesidades de capital.

El estudio de las actividades que conforman el área financiera nos deberá conducir al problema de la suficiencia o insuficiencia de las utilidades, por otra parte nos descubrirá la habilidad de la administración, resultados de las políticas administrativas y la ----

honestidad de los administradores. Para llegar a conclusiones válidas dentro de la revisión de esta área, el consultor determinará la situación actual que guarda la empresa mediante el encuentro de las principales fallas o deficiencias que pueda tener el negocio y que pueden ser de dos clases:

- a) Fallas en la situación financiera, que se observan en el balance general.
- b) Fallas en la productividad o en los resultados, que se descubren en el estado de pérdidas y ganancias.

Las fallas que se refieren a la situación financiera pueden ser ocasionadas por:

- a) Falta de solvencia.
- b) Sobreinversión en cuentas por cobrar.
- c) Sobreinversión o insuficiencia en inventarios.
- d) Sobreinversión en activo fijo tangible.
- e) Capital insuficiente.
- f) Aplicación incorrecta de las utilidades.

Las fallas en los resultados referentes a su productividad pro vienen de:

- a) Pequeñas ventas.
- b) Costos muy elevados.
- c) Exceso en gastos de venta y administración.
- d) Costo elevado de financiamiento
- e) Exceso en diversos gastos.

Finalmente algunas de estas fallas provienen de factores externos y pueden ser ocasionados por las condiciones económicas del país, por medidas gubernamentales que afecten al comercio y a la industria por la presión de los monopolios o de la competencia de otras empresas más poderosas.

Servicio de Consultoría en el Area de Producción

La intervención del consultor administrativo dentro de esta área, sería avocarse a una serie de estudios a fin de desarrollar los procedimientos adecuados de fabricación, coordinando y logrando el máximo aprovechamiento de los materiales, herramientas y mano de obra para elaborar los productos referidos con la mayor productividad.

El consultor en esta área colabora conjuntamente con los principales funcionarios y empleados en los servicios siguientes:

Determinación de la clase y cantidad de materiales.

Determinación de máximos y mínimos de producción.

Determinación de procedimientos de producción.

Determinación de políticas de compra.

Elaboración de presupuestos y programas.

Determinación de políticas de tráfico, recepción, almacenamiento y manejo de materiales.

Evaluación de la eficiencia de métodos de control de inventarios.

Emisión de una adecuada información

Estos servicios, parcial o íntegramente, conducirán hacia una orientación y coordinación de los esfuerzos en el área de producción para impulsar con mayor énfasis los productos que representan mayores márgenes de utilidad para la compañía; el estudio debe partir de la base de que exista una asignación depurada de los principales renglones del costo a cada producto.

Servicio de Consultoría en el Area de Recursos Humanos

El objetivo de la consultoría en el área de recursos humanos, es el de revisar y comprobar todas las operaciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajusta a los programas establecidos, para evaluar las políticas y procedimientos fijados en los mismos, para señalar las deficiencias así como los cambios y mejoras que deban de hacerse, para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos en la administración de la empresa.

La parte medular del trabajo del consultor en esta área implica que, con base en los datos recabados, se lleve a cabo un análisis profundo que le permita evaluar si lo realizado y aún lo que se deja de realizar ha servido para los fines y objetivos que en materia de personal puede esperar la empresa, si no fuera así, deben proponerse determinados cambios, a fin de poder ajustar la función del personal.

La participación del consultor en esta área se realiza en los servicios siguientes:

Investigación sobre las fuentes proveedoras de personal.

Determinación del personal necesario y sus características.

Determinación de políticas y procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, promoción, separación, honorarios, sueldos, salarios y prestaciones.

Elaboración de programas de adiestramiento.

Análisis de puestos, evaluación de trabajos, calificación de méritos.

Estudios tendientes a elaborar una tabulación adecuada de honorarios, sueldos y salarios.

Elaboración de políticas de incentivos y promociones.

Investigación de la actitud del personal hacia la empresa etc.

Servicio de Consultoría en el Area de Mercadotecnia.

Hay empresas que denominan a esta área como "ventas, pero analizando este concepto lo considero no muy apropiado, ya que las ventas constituyen solamente un aspecto de la actividad del mercado total de la empresa.

He preferido emplear el concepto de mercadotecnia, ya que encuadra como "la realización de las actividades mercantiles que dirigen el flujo de los bienes y servicios del productor hacia el consumidor o usuario".

Ampliando el concepto de mercadotecnia y explicando sus funciones se definiría a la mercadotecnia como la "la planeación, dirección y control de la actividad total del mercado de una empresa o -

de una división de la empresa, incluyendo la formulación de los objetivos, políticas, programas y estrategias mercantiles, abarcando generalmente el desarrollo del producto, la organización y asignación de tareas de las personas que han de llevar a cabo los planes, así como supervisar o controlar el desarrollo de las operaciones mercantiles".

La mercadotecnia se compone de una gran cantidad de aspectos técnicos y actividades conocidas como funciones de la mercadotecnia. La identificación de estas funciones se complica al determinar donde comienza y donde termina la mercadotecnia, sin embargo aún cuando no hay una lista de funciones de la mercadotecnia generalmente aceptadas, presento un cuadro que dará una visión general de los elementos y funciones, que el consultor administrativo puede cuidar y evaluar en el estudio de dicha área.

Cabe hacer la aclaración que establecer una clasificación que se adapte a todas las empresas resulta muy difícil, pues dicha clasificación de funciones habrá de modificarse para que se ajuste a un negocio determinado:

Elementos y
Funciones de la
Mercadotecnia

1. Investigación de
mercados.

{ Para determinar que debe elab^orsarse o comprar para ven^oderse.

2. Estudios económicos
previos.

{ Para conocer la utilidad que se puede obtener (costeabilidad del producto, precios a que puede venderse, presupuestos, punto de equilibrio).

3. Planeación y desarrollo
de los productos o servicios que se van a ofrecer a la venta.

{ La marca del producto o servicio
El envase del producto
El empaque del producto
La etiqueta que acompaña al producto
Almacén y
Garantía y servicios que se ofrecen.

4. Política de precios de
los productos o servicios.

{ 1. Precios fijos
2. Precios variables:
a) Descuento por pronto pago.
b) Descuento por cantidad comprada.
c) Descuento por introducción de un producto en el mercado.
d) Descuento por realización de mercancía de temporada.
e) Reducción del precio por encontrarse el cliente cerca del vendedor.

- 5. Ventas
 - Canales de Distribución
 - Transportación
 - Publicidad
 - Promociones de Ventas
 - Relaciones Públicas con los clientes.
- 6. Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de un programa de mercado.

Además el consultor en esta área participa conjuntamente con los principales funcionarios en los servicios siguientes:

Determinación de procedimientos para efectuar ventas.

Elección de canales de distribución, tipo de publicidad, promoción, etc.

Determinación de políticas de ventas.

Determinación de características del producto: calidad, marca, precio, presentación, etc.

Determinación de territorios y cuotas.

Formulación de presupuestos.

Desarrollo de campañas de publicidad.

Investigación de mercados; consumidor, producto, mercado, políticas, métodos de ventas.

Investigación sobre declinación de ventas.

Investigación sobre retraso en el surtido de productos solicitados.

2.3 RAZONES POR LAS QUE UNA EMPRESA CONTRATA UN CONSULTOR ADMINISTRATIVO.

Los servicios de consultoría fundamentalmente son solicitados a fin de que la dirección quede en aptitud de hacer uso de la evaluación de hechos y circunstancias, resultado de las investigaciones, experiencias y autoridad profesional del consultor.

La necesidad de los servicios del consultor externo administrativo nacen a raíz de la expansión del crecimiento industrial y económico de México. Tanto como el desarrollo y establecimiento de ---

nuevas empresas (comerciales, industriales y gubernamentales), así como las ya existentes, para mantenerse en constante progreso necesitan organizar y reestructurar sus operaciones, originando con ello nuevos problemas que no pueden ser resueltos con los métodos tradicionales empleados con éxito en el pasado, por lo que la dirección de las empresas requieren los servicios de profesionistas especializados en todas las ramas de la administración, en forma permanente o contratando consultores externos de los cuales necesitan consejo profesional, que les sirva para lograr los objetivos descados.

Los servicios de consultoría son necesarios e indispensables en la ayuda práctica a los dirigentes para resolver con éxito los -- grandes y complejos problemas internos que se originan por las condiciones externas que cambian constantemente.

El consultor externo puede ayudar a la dirección de las empresas a solucionar problemas de: tiempo.

El consultor debe y puede dedicarle todo el tiempo necesario a un problema hasta resolverlo, por el contrario, el ejecutivo no tiene tiempo ni puede dedicarse a los problemas especiales, ya que está absorbido por las operaciones que realiza diariamente dentro del negocio, situación que crea la necesidad de la consultoría para solucionar el problema "tiempo" al ejecutivo.

Aptitud Analítica

El consultor debido a los conocimientos técnicos y a la experiencia adquirida puede identificar fácilmente los problemas y ----

aplicarles las soluciones más adecuadas y prácticas, en cambio, la dirección de la empresa al estar conviviendo con el problema tan de cerca, es posible que no le considere la importancia que merezca, le pase desapercibido o en caso de percatarse e identificarlo, no le dé la solución adecuada por desconocimiento de la misma (no tener -- experiencia) creando serias deficiencias que lleven al fracaso a su empresa.

Objetividad

La solución imparcial a un problema es de gran importancia, el consultor por su independencia mental y profesional estudia los problemas en forma objetiva, su punto de vista es imparcial y las soluciones formadas por él no tienen ningún prejuicio, no así el ejecutivo que se encuentra limitado por las políticas de la empresa y sus apreciaciones son subjetivas.

Experiencia

El consultor debido a los conocimientos y experiencia adquiridos al resolver los problemas de otras empresas beneficia a su cliente al evitarle cometer errores y solucionar problemas que en otras empresas han ocurrido.

Resultados

El consultor le es necesario al ejecutivo, porque le brinda resultados buenos y rápidos a sus problemas, pues está capacitado ---

especialmente para localizar los hechos esenciales e interpretarlos correctamente, tiene experiencia en preparar programas prácticos y coordinados, sabe presentar las recomendaciones en forma conveniente (informes, conferencias, memorándums, etc.) y obtener beneficios tangibles para sus clientes.

El Sr. Alfred Hunt socio retirado de Coopers y Lybrand, dice que en términos generales se puede hablar de tres motivos, por los cuales son solicitados los servicios de consultoría administrativa a saber:

1. Proveer de una apreciación objetiva de las condiciones y de los planes existentes.
2. Alimentar de conocimientos técnicos especializados que de otra manera no estarían al alcance de los usuarios.
3. Proporcionar ayuda en el desarrollo de determinado proyecto el cual el usuario no cuente con todo el talento especializado requerido.

Por otra parte el Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala que "las empresas requieren utilizar los servicios del consultor en administración externo" principalmente por:

- a) Limitaciones de tiempo de sus ejecutivos.
- b) Necesidad de contar con una opinión independiente, objetiva e imparcial.
- c) Eliminación de vicios en que se incurre por deformaciones o procedimientos obsoletos.

Como podemos observar todas las opiniones expresadas tienen como común denominador a la eficiencia y a la eficacia, de tal manera que podríamos concluir que los dirigentes empresariales esperan que los consultores en administración conozcan mejor que ellos mismos las necesidades, los problemas y las interrogantes de sus empresas; y sobre todo respuestas definitivas, respuestas que representen siempre un --juicio, una elección entre alternativas de riesgos diferentes e in---ciertos que requieran de una combinación de conocimientos, de expe---riencias y técnicas que los consultores administrativos están en dis- posición de ofrecerles.

3. LA CONSULTORIA COMO CAMPO DE ACTUACION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

3.1 DESARROLLO DE LA CONSULTORIA EN MEXICO.

Considero necesario tratar los antecedentes sobre los estudios académicos de administración, ya que forman la base del trabajo de consultoría.

En nuestro país, fue en el año de 1845, cuando se estableció en esta ciudad de México la primera escuela destinada a estudios comerciales, la cual tuvo que cerrar sus puertas a causa de la guerra con los Estados Unidos de Norteamérica.

En 1845 el General Antonio López de Santa Ana, entonces Presidente de la República decretó la creación de la Escuela Especial de Comercio. Los estudios ocupaban cuatro años y entre las materias que se impartían se encuentran las siguientes: Perfección del idioma castellano, Estudios prácticos de Correspondencia mercantil, Idiomas --- francés, inglés y alemán, Contabilidad en todos los sistemas y con -- todas las operaciones de cálculos mercantiles, Estadística Comercial, Geografía y dibujo de planos, Historia general del comercio, Nociones de legislación mercantil y Elementos de economía política.

En esta escuela en realidad se preparaba a los tenedores de libros, aunque como vemos por la lista de materias, ya se vislumbraban los estudios de administración.

Es importante mencionar que aún cuando en la realidad la preparación era exclusiva a contadores, el nombre de la Institución era Escuela Superior de Comercio y Administración; es decir, el nombre de administración aparece.

En el año de 1943 el Instituto Tecnológico de Monterrey, es la primera institución que otorga el grado de Administrador de Empresa.

Fué hasta 1956, cuando se estableció la carrera de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de México, siendo el Director del plantel el C.P. Wilfrido Castillo --- Miranda.

Tanto en la Escuela de Comercio y Administración de la U.N.A.M. como en el Tecnológico de Monterrey, la idea de preparar personas en el campo de la administración era fundamentalmente contar con administradores profesionales para que ocuparan puestos directivos en las empresas. Sin embargo, y a partir de 1957, en base a estudios hechos sobre firmas de consultores en administración en los Estados Unidos, los Licenciados en Administración en México, fueron ampliando el objetivo de sus actividades e incluso desde que se inicia la carrera de licenciatura en administración, se indica al estudiante el amplio campo de actuación que de acuerdo a sus inclinaciones puede seguir - como bien suele ser:

a) Actuar como integrante de una empresa particular formando parte del equipo humano que debe conducirla a alcanzar sus objetivos mediante la administración adecuada de sus recursos y...

b) Ejercer la profesión en forma libre ofreciendo sus servicios a diferentes negociaciones como consultor en la administración.

Como se observa la idea original al implantar esta carrera, - era exclusivamente preparar directores de empresas. Años después se pensó que también el Licenciado en Administración de Empresas - podría actuar como consultor.

En la actualidad la variedad de servicios de consultoría que se ofrecen en el mercado es muy amplia; para comprender esto, contemplemos cuán competitivo está dicho mercado, ya que la Consultoría Administrativa actualmente es proporcionada en México por:

Organizaciones de Consultores en Administración.

Despachos de contadores públicos. (que cuentan con personal técnicamente capaz de proporcionar algunos de los servicios de Consultoría en Administración).

Despachos de Ingenieros.

Fabricantes de equipos de computación.

Escuelas y profesores de administración.

Consultores independientes, etc.

Como apoyo a este comentario mencionaré que las estadísticas de los últimos tres años nos revelan que los servicios de Consultoría Administrativa en México, son cada vez más solicitados en todos los ramos de actividades, principalmente en la industria, servicios, comercio, gobierno, actividades agropecuarias, reclutamiento a eje-cutivos, ayuda a auditoría con procedimiento electrónico de información, etc. Para darnos una idea general del vasto campo de servicios que en la actualidad proporciona un departamento de consultoría presento el siguiente cuadro que fue publicado por el C.P. Fernando Vilchis socio del despacho González Vilchis y Compañía.

SERVICIOS QUE PROPORCIONO EL DEPARTAMENTO DE CONSULTORIA**I. Planeación y control financieros**

- a) Presupuestos y control presupuestal
- b) Sistemas de contabilidad.
- c) Estudios y sistemas de costos.
- d) Estudios de viabilidad financiera
- e) Estudios de productividad.
- f) Evaluación de oportunidades de inversión
- g) Contabilidad por áreas de responsabilidad.
- h) Formulación de programas de auditoría interna.
- i) Valuación de acciones.
- j) Depuración de contabilidad.

II Organización

- a) Organización general.
- b) Diagnósticos y auditoría administrativa..
- c) Sistemas de información a la gerencia.
- d) Simplificación de operaciones.
- e) Sistemas administrativos de oficina.
- f) Organización de funciones de alto nivel.
- g) Otros.

III Procedimientos electrónico de información.

- a) Implantación de sistemas electrónicos.
- b) Estudios de viabilidad.
- c) Evaluación de la operación de centros de cómputo.
- d) Implantación de sistemas mecánicos.
- e) Curso sobre informática.

IV Asesoría en recursos humanos.

- a) Valuación y análisis de puestos
- b) Sistemas de compensación.
- c) Programa de entrenamiento.
- d) Estudios de utilización de personal.

V Ingeniería Industrial.

- a) Planeación y control de inventarios.
- b) Planeación y control de producción.
- c) Estudios de tiempos y movimientos.
- d) Manejo de materiales.
- e) Determinación de lotes económicos de producción.
- f) Utilización óptima de equipo.
- g) Localización de plantas.

VI Mercadotecnia.

- a) Sistemas de información sobre mercadotecnia.
- b) Estudios de mercado.
- c) Sistemas de almacenaje y distribución.
- d) Planeación de nuevos productos.

VII Aplicaciones matemáticas a la administración.

- a) Uso de modelos matemáticos:
 - * Planeación financiera.

VIII Reclutamiento de ejecutivos.**IX Ayuda a auditoría en procesamiento electrónico de información.**

Como hemos observado México, como los países de todo el mundo, ha mostrado su preocupación por el desarrollo de la Administración, debido a la influencia que ésta ejerce sobre su proceso de desarrollo económico-social.

A largo plazo, la Consultoría tendrá gran proyección, contribuyendo al desarrollo de la tecnología, adecuándola a las necesidades de la idiosincrasia local, por la diversidad de empresas e industrias con las que establece relaciones.

En mi opinión las firmas consultoras deben ser órganos generadores de innovaciones y cambios tecnológicos, que pueden establecer modificaciones a los sistemas tradicionales de investigación. La Consultoría deberá fungir como asesora y difusora de la tecnología entre los diferentes sectores económicos, propiciando el óptimo aprovechamiento de los elementos técnicos, estableciendo una verdadera adecuación de los procesos de aplicación.

Desafortunadamente, en la actualidad, las ventajas que reporta la Consultoría no son accesibles a todo tipo de empresas, esta limitación se deriva de las realidades prevalecientes en una gran proporción del total de las empresas del país, que se hallan comprendidas dentro del grupo o rango de pequeña y mediana empresa.

Por ende, se pronostica un futuro prometedor para la Consultoría, pero representa una grave amenaza su desarrollo en aquellas --

firmas de consultores poco serias y carentes de ética, por lo que solamente aquellas empresas consultoras lo suficientemente preparadas y serias que presten los servicios especializados eficientemente, podrán sobrevivir.

3.2 PERSPECTIVAS OBJETIVAS DE LA CONSULTORIA

En nuestro país, hemos experimentado fenómenos económicos tan serios, que han complicado la Administración de las Empresas sean pequeñas, medianas o grandes. Los problemas presentados obligan a una transformación en estructuras y políticas, así como implantación de sistemas modernos de administración.

Los grandes negocios, en cierta forma han podido soportar la crisis, ya que en sus recursos permiten contar con un cuerpo de consultores que coadyuva en el desarrollo de la Empresa, mientras que la pequeña y mediana Empresa han resentido con mayor impacto los fenómenos ocurridos.

Algunos directores de empresas pequeñas y medianas han pretendido resolver solos los problemas que se les han presentado, sin considerar que están muy lejos de contar con los elementos necesarios que les permitan encontrar la solución indicada.

Por fortuna, se observa que es mayor el número de empresarios que recurren a especialistas, para plantearles diversos problemas de sus empresas. Estos hombres de negocios están conscientes que necesitan asesores para estudiar las causas que afectan el desarrollo

de sus negocios, de gentes expertas y capaces con opinión independiente, objetiva e imparcial, de profesionales que no estén viciados por deformaciones de sistemas o influenciados por aquellas --- utilizadas exitosamente en cierta etapa de la vida de la empresa. Algunos prominentes directivos de empresas sostienen que en la productividad de sus negocios influyó sustancialmente la asesoría recibida de sus consultores.

Se puede afirmar, que aquel hombre de negocios responsable de conducir con éxito una empresa que no cuente con consultores o asesores especializados, tendrá serios problemas para alcanzar los objetivos económicos y sociales que toda empresa debe buscar. En el Sector Público se observa que cuentan con un buen número de asesores de todas las especialidades, que les permiten resolver los problemas que se presentan.

Lo antes citado nos induce a pensar que el consultor es la mejor solución a los problemas de administración; sin embargo, hay que reconocer que el consultor se encuentra con dificultades y limitaciones para asesorar debido a la incertidumbre en las diferentes áreas de la actividad económica y de política gubernamental y a su poca familiaridad con ciertas áreas de las empresas.

Independientemente de la premisa anterior, la necesidad de mejorar correcta y eficientemente la información financiera y de mejorar la planeación y control en las empresas, requiere hoy más que nunca, de gente especializada que proporcione servicios integrales

de alta calidad a sus clientes para que éstos puedan operar en condiciones propicias. La demanda de servicios de consultoría sobre todo en planeación, control de organización, hacen necesario que el Licenciado en Administración y otros profesionales que colaboren con él, conozcan con profundidad la situación económica del país y se interioricen con la problemática de las empresas para prestar una asesoría correcta y oportuna.

Aunque el Consultor ha venido actuando en las grandes empresas con muy buenos resultados, considero que el campo propicio para el desempeño profesional de consultoría, está en la pequeña y mediana empresa, porque estas empresas no tienen una fuerte estructura de organización ni cuentan con sistemas avanzados de información y control, que les permitan fortalecer sus tácticas o estrategias con técnicas modernas de administración y por otra parte, son las que más han resentido los desajustes económicos y financieros actuales.

No sin un motivo justificable, actualmente las empresas grandes, medianas o pequeñas están recurriendo en mayor número a la utilización de los servicios de consultoría externa al encontrar que la cada vez más compleja función directiva para alcanzar los objetivos fijados, necesita valerse de una adecuada administración que facilite la coordinación y control de sus operaciones, a fin de poder competir en un medio en donde los problemas día con día aumentan en proporción y complejidad.

Por todo lo anterior y porque los servicios de consultoría administrativa externa constituyen un valioso auxiliar de los directivos de las empresas, al proporcionar a éstos los conocimientos de un consejero especializado y con una variada experiencia en diversos tipos de empresas que le permiten dar soluciones más realistas y eficientes a los problemas; creo y me atrevo a opinar que la práctica de la consultoría externa se ha avocado a la solución o por lo menos al planteamiento de soluciones encaminadas a aliviar algunos de los problemas a nivel empresa que han sido originados por la apremiante situación económica por la que atraviesa nuestro país. Considero -- pues, que los servicios de consultoría administrativa contienen en su campo de actuación perspectivas halagadoras para el desarrollo -- profesional de Licenciado en Administración.

3.3 NORMAS DE ETICA DEL CONSULTOR ADMINISTRATIVO.

Supongo que el Consultor Administrativo posee varias razones -- que lo motivan a dedicarse a esta actividad, en las que destacan por su importancia las siguientes:

Actuar en forma independiente.

Adquirir prestigio en su profesión.

Servir a la comunidad.

Obtener ingresos justos y equitativos.

Sin embargo, para el logro de lo anterior, el Licenciado en Administración-Consultor, habrá de ceñirse a ciertas normas que circunscriban su actuación y le permitan alcanzar sus objetivos.

En principio en el Consultor debe existir una conciencia plena del papel que desempeña dentro del marco empresarial, por lo cual;

Debe poseer un alto grado de responsabilidad profesional.

Debe contar con la seguridad de poder alcanzar los objetivos previstos al ofrecer el servicio.

Debe proceder con la discreción debida en lo que se refiere a la situación de la empresa, la labor desarrollada y los resultados obtenidos.

Los requisitos y cualidades que debe considerar, mencionamos entre otros los siguientes.

Capacidad.

Experiencia

Profesión

Capacidad es la facultad adquirida a través del estudio, experiencia e investigación que autoriza a una persona actuar sobre determinada materia.

Considero necesario insistir en que además de la capacidad teórica el consultor necesita experiencia la cual es indispensable para poder llevar a cabo su labor.

Las soluciones realistas y prácticas sólo pueden ser producto de la experiencia adquirida a través del ejercicio constante de actividades profesionales y del continuo estudio de las técnicas modernas aplicables a la administración.

Para que el Licenciado en Administración figure de manera cons
tante y sobresaliente en el terreno de la consultoría, es necesario
que de continuo se documente con el objeto de renovar constantemen-
te su acervo de conocimiento y pueda afrontar las exigencias que de-
manda el progreso económico social del presente y del futuro.

El consultor optimizará los resultados del servicio presentado
si además de observar los puntos anteriores se preocupa por incremen-
tar el cúmulo de conocimientos técnicos adquiridos poniendo en juego
su capacidad intrínseca (juicio, análisis, crítica, etc.), y capita-
lizando las experiencias tenidas a lo largo de su práctica profesio-
nal.

El conocimiento de experiencias de terceros, aplicables a la --
asesoría, puede ser una valiosa ayuda para aquellos que han enfocado
su actividad profesional en este campo.

Además señalaré diversas cualidades que supuestamente debe pose-
er el consultor, pero hay que reconocer que resulta difícil encon---
trar el tipo ideal que las reuna, sin embargo, la posesión de varias
de ellas puede ser suficiente para satisfacer la personalidad requere-
rida.

A continuación mencionamos algunas cualidades que debe reunir:

Imaginación

Es la característica de una persona que le permite idear, crear, apreciar y resolver sobre determinadas situaciones. El consultor esta en posibilidad de idear sistemas y procedimientos y proporcionar soluciones eficaces con mayor rendimiento en favor de las empresas.

Inteligencia

Es el don de entender o comprender con agilidad. El consultor debe razonar y apreciar con mayor facilidad los problemas y discernir sobre ellos con acierto encontrando soluciones adecuadas.

Criterio

Es la facultad de analizar y formar juicio con lógico y sentido común. El consultor con esta cualidad está en condiciones de atacar los problemas utilizando técnicas adecuadas bajo las circunstancias existentes, a fin de encontrar soluciones sencillas y prácticas.

Iniciativa

Es la acción lógica y razonada de formar y tomar decisiones con rapidez y eficacia. Esta cualidad en manos del consultor lo coloca en situación tal, que permite elegir los caminos a seguir y encontrar soluciones realistas a los caminos deseados.

Responsabilidad

Es el juicio que forma la conciencia, consecuencia de los actos que ejecuta una persona. El consultor debe tener presente la responsabilidad social y de servicio que contrae al aceptar sólo aquellos

trabajos para los cuales está capacitado para ejecutarlos o dirigirlos ajustándose a los lineamientos que fija la ética profesional. - Sus opiniones deberán ser imparciales e independientes y tratarán de conciliar intereses morales, materiales y económicos de las partes que de alguna manera resultan afectadas con sus consejos.

Trato

Es la forma de conservar, comunicar y tratar a las personas. - Cualidad adquirida que lleva al consultor a persuadir, motivar y convencer a las personas sin ofender su dignidad.

La habilidad para tratar y persuadir a las personas es un factor determinante para obtener éxito en los trabajos del consultor.

A manera de conclusión de este inciso y profundizando sobre el particular, quisiera incluir parcialmente las recomendaciones que la Comisión de Consultoría en Administración del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., establece para la actuación del Consultor Administrativo de Empresas.

El propósito de esas recomendaciones es lograr el mejoramiento integral de los servicios de Consultoría Administrativa que reciben los clientes; dichas recomendaciones podrán considerarse como requisitos para el desempeño de un trabajo de consultoría de alta calidad profesional; sin embargo, el consultor podrá aplicar su criterio personal para adoptar aquellas técnicas que juzgue conveniente en circunstancias particulares.

a) Recomendaciones Sobre Aspectos Personales.

El Licenciado en Administración que actúa como Consultor debe dedicar toda su capacidad y esfuerzos a resolver los problemas para cuya solución haya sido contratado. Así mismo, debe sólomente aceptar encargarse de aquellos trabajos para cuyo desarrollo esté efectivamente preparado en cuanto a conocimientos especializados y a la experiencia o entrenamiento requeridos.

La actitud mental del consultor debe ser siempre independiente, entendiéndose por tal, que sus recomendaciones a los clientes estarán siempre basadas en consideraciones imparciales de todos los hechos.

De igual forma, el Licenciado en Administración-Consultor, al asociarse para la ejecución de un trabajo con otros profesionistas, deberá cuidar que durante el desarrollo del proyecto específico de que se trate, éstos se sujeten a las normas de ética correspondiente.

b) Recomendaciones Sobre Aspectos de Ejecución del Trabajo.

Cualquier trabajo debe ser adecuadamente planeado antes de su ejecución, ha efecto de procurar que todos los aspectos relacionados del proyecto tengan una equilibrada y oportuna consideración.

El personal de consultoría asignado a los proyectos, debe tener la capacidad técnica suficiente para resolver cualquier situación que se le presente, inclusive deberá en todos los casos, documentar los trabajos que realice a efecto de lograr que sus conclusiones y recomendaciones sean producto de situaciones evidentes y concretas.

c) Recomendaciones Sobre Aspectos de Relaciones con la Clientela.

El Consultor Administrativo externo sólomente aceptará realizar aquellos trabajos que considere redundarán en beneficios específicos para sus clientes; sin embargo, en ningún caso deberá garantizar que como resultado de su trabajo se obtendrán incrementos de ingresos o reducciones de costos por tratarse de hechos futuros cuya relación - no puede asegurar.

El Licenciado en Administración-Consultor en un momento dado, - puede carecer de experiencia especializada en una o varias áreas de trabajo que el cliente le solicitó, entonces podrá recurrir a la asistencia de especialistas, pero deberá responsabilizarse de la capacidad y competencia de los mismos.

Por otra parte el Consultor debe procurar mantener informados a sus clientes sobre el progreso de los trabajos que está realizando. - En este proceso de comunicación debe ser sumamente cuidadoso de respetar los niveles jerárquicos de la organización de la empresa, entendiendo por esto informar siempre en primer término a los ejecutivos del área en que directamente esté trabajando.

Finalmente, en relación al cobro de los honorarios, el Consultor cobrará razonablemente por sus servicios, considerando que el monto de su retribución debe ser proporcional al tiempo invertido en el trabajo realizado, al grado de especialización y experiencia requeridos sobre todo, a la importancia de las labores a desarrollar.

4. METODOLOGIA DE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

4.1 PRIMERAS RELACIONES CON EL CLIENTE.

Para efectos de este estudio podemos clasificar los clientes de servicios de consultoría en dos grupos principales:

- a) Clientes obtenidos a través de relaciones profesionales previas. (Servicios de Asesoría, Auditoría, Contabilidad, FISCales, etc.)
- b) Clientes a los que previamente no se ha prestado servicio profesional alguno.

El conocimiento que tienen los Licenciados en Administración de los sistemas administrativos y financieros de sus clientes, los coloca en posición de poderles ofrecer y prestar los servicios de consultoría que requieren.

Por otro lado, existen empresas que solicitan los servicios de Licenciados en Administración y/o Contadores Públicos como consultores sin que previamente haya existido entre ellos una relación de carácter profesional, estas solicitudes de servicios generalmente se originan porque el cliente ha recibido noticias de la calidad de los trabajos que realiza el consultor, por la recomendación de un cliente, de algún colega de profesión, o con base a relaciones personales.

En mi opinión, además de lo anterior, le sería útil al consultor externo que no apartándose de las reglas de ética que rigen su profesión, formulase y repartiese entre sus clientes y personas que

específicamente les solicitasen un folleto en el que se describiera en forma discreta los diferentes servicios de consultoría que presta su firma, así como que describiera también las políticas y objetivos que éstas reciben, haciendo además mención de las características técnicas y de experiencia que tiene el cuerpo de consultores con que se cuenta.

Así pues, el contacto inicial que el consultor tiene con la dirección, es hacerle saber de los servicios que están a su disposi-ción, explicando además las condiciones y términos en que puede prestar dichos servicios.

Una vez que el cliente prospecto ha solicitado nuestros servi-cios o se muestra interesado en conocer el tipo de ayuda que la firma le puede proporcionar, es necesario realizar diversas entrevis-tas con él, a fin de conocer una serie de factores psicológicos que pueden motivar su actitud, ya que estos factores pueden ser determinantes, tanto para el éxito del trabajo, como para conocer los problemas reales de la empresa, sobre los cuales habrá de trabajar.

El conocer la razón psicológica que motivó al cliente a soli-citar los servicios de la firma es de gran importancia, ya que es la guía para saber la forma de satisfacerlo, y a la vez nos permite saber la probable reacción que tendrá con respecto a nuestros servicios.

Otro elemento a conocer en estos primeros contactos es la situación general de la empresa, elemento indispensable para iniciar ---

cualquier relación futura, pues esto nos permite poder empezar a si tuarnos en el ambiente específico del cliente.

Lo que se debe lograr básicamente en estos contactos iniciales es que el cliente se percate de que el servicio de consultoría le puede ser de gran utilidad, a la vez que conozca que existen técnicas modernas y que éstas pueden estar a su alcance.

El resultado de estas entrevistas culmina con la decisión que tome el cliente de solicitar a la firma de consultores la realización de un estudio general de su empresa, el cual puede mostrar en términos generales, las mejoras que se pueden llevar a cabo en la administración del negocio.

Posteriormente el consultor solicitará a la dirección efectuar un recorrido por las áreas funcionales de la empresa, a fin de tener un conocimiento general de su funcionamiento actual anotando las observaciones que a su juicio considera conveniente acerca del curso de las actividades, cantidad de empleados que intervienen en las diferentes áreas funcionales, volúmenes, periodicidad de operaciones, etc.

Es aconsejable que en esta primera etapa y con base a los trabajos iniciales, el consultor defina el servicio que se va a prestar conjuntamente con la dirección de la empresa u organismo público de que se trata, a fin de establecer las bases generales para la realización del trabajo.

Antes de iniciar un trabajo de reorganización administrativa es necesario que la dirección defina los objetivos que espera lograr con la intervención del consultor, especificando la extensión de la misma, en virtud de que únicamente requiera en el total de las diferentes -- áreas.

Los alcances del trabajo estarán en función al tipo de trabajo a realizar, el consultor deberá ajustarse a los puntos específicos solicitados por la dirección y ésta deberá tener conocimiento de las limitaciones del trabajo de consultoría para evitar malos entendidos -- posteriores.

Como hemos visto la primera relación formal que se establece entre el consultor y su cliente generalmente es una entrevista en la que se plantea la posibilidad de prestar algún servicio de asesoría para la empresa. Los asuntos que se traten en esta entrevista, dependerán del conocimiento previo que se tenga de las operaciones y problemas del cliente; sin embargo, antes de iniciar cualquier trabajo, ya sea en esta entrevista o en posteriores, deberán quedar claramente definidos, los siguientes aspectos:

- * Identificación del servicio requerido (diagnóstico).
- * Determinación del producto final del trabajo.
- * Forma de trabajo del consultor (individual, con ayudantes en forma permanente, temporal etc.)
- * Honorarios.
- * Plazo de ejecución.

4.2 DIAGNOSTICO

La identificación del servicio que el cliente necesita (diagnóstico) requiere un estudio que permita detectar las situaciones susceptibles de mejorar en un departamento, en alguna área, funcional o en la totalidad de la empresa.

La importancia de esta actividad amerita que sea desarrollada exclusivamente por profesionales con amplia experiencia en consultoría.

No es mi deseo establecer en este trabajo de investigación, un método específico para llevar a cabo el diagnóstico, ya que el método dependerá del caso particular de la empresa que se estudia y de las relaciones que existan entre el Consultor y la gerencia.

Las características de los estudios que efectúa el consultor -- para emitir su diagnóstico varían grandemente según el tamaño de la empresa, la complejidad de los problemas y el tipo de operaciones -- del cliente; no obstante en todo caso, tales estudios deben incluir tres etapas:

- a) Obtención de información rápida y precisa.
- b) Análisis de las circunstancias observadas.
- c) Formulación de un plan de trabajo.

En relación con la obtención de información para efectuar el diagnóstico, se utilizan técnicas tales como: Entrevistas personales, revisiones de documentos, cuestionarios, diagramas de flujo,

etc. Es indispensable que toda esta labor se haga constar en papeles de trabajo.

En la etapa de análisis debe hacerse una cuidadosa determinación de las causas del problema, pues conociendo dichas causas se simplificará con estudio relativo a las posibles soluciones.

Durante la etapa referente a la formulación del diagnóstico, el consultor puede considerar los siguientes aspectos:

Diagnóstico general y estudio específico

Debemos reconocer la diferencia entre un diagnóstico general tendiente a identificar los principales problemas de una o varias áreas de la organización y sus posibles soluciones y un estudio específico dirigido a identificar soluciones precisas para los problemas. El primero es un estudio general de una o varias áreas de operación y el segundo es un estudio analítico y detallado de problemas específicos de la empresa. El llevar a cabo un estudio definitivo sin un diagnóstico general de la empresa, no es recomendable, ya que aún cuando se encuentre la solución correcta a un problema determinado, este problema puede ser de poca trascendencia.

Objetivos del Diagnóstico

El diagnóstico es la base fundamental de todo el trabajo de consultoría administrativa. Para que este diagnóstico sea de utilidad, debe alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Definir e identificar los problemas más importantes de la empresa.
- b) Establecer prioridades para su solución. Estas --- prioridades estarán relacionadas directamente con la importancia y magnitud de los problemas, así como con el efecto de los beneficios potenciales que se pueden obtener.
- c) Definir las soluciones tentativas más aplicables de acuerdo con los puntos 1 y 2 anteriores.
- d) Establecer un plan práctico, acorde con las posibilidades específicas de la empresa, para desarrollar y adoptar las soluciones correspondientes.

Es conveniente además que como resultado del diagnóstico se despierte el interés del cliente en los servicios que el consultor le puede prestar para resolver sus problemas.

Como consecuencia de dicho interés el cliente podrá solicitar una carta propuesta con el programa de trabajo, tiempo y costo, es timados de la posible participación del consultor en el estudio, - diseño y/o implantación posteriores, en relación con las soluciones apuntadas:

¿Quién debe realizar el diagnóstico?

Por la importancia y efectos posibles que puede tener el diagnóstico para la empresa, es sumamente importante que sea realizado exclusivamente por profesionales con amplia experiencia práctica en el campo de los negocios, buen tacto y criterio y de preferencia con buenos conocimientos del ramo específico de actividades de la empre sa motivo del estudio.

No se debe olvidar la necesidad de entrenar a los profesionales jóvenes que carecen de la experiencia necesaria para realizar este tipo de trabajo. Por lo tanto, es conveniente que durante el diagnóstico, el profesional experimentado encargado del trabajo se haga acompañar de alguno de los elementos jóvenes. Este le puede inclusive ayudar a recabar la información necesaria. Para estos casos es recomendable que la persona encargada prepare cuestionarios u hojas de puntos que cubran los aspectos más importantes que deberán ser investigados por el profesional menos experimentado.

¿Que se debe buscar?

En toda empresa existen áreas determinadas que pueden considerar se claves para el éxito de sus operaciones, es decir, ciertas áreas que tienen un mayor impacto o que pueden considerarse como esenciales para una posición competitiva y una operación provechosa. Por ejemplo, si la empresa se dedica a vender, debe contar con una buena organización de ventas, buenos controles e información estadística sobre las ventas, políticas adecuadas de comisiones y de crédito, procedimientos prácticos y expeditos para manejar el papeleo relacionado con las ventas, etc. Si la empresa se dedica a la manufactura, una área muy importante será precisamente la de producción. Una empresa de este tipo debe contar con buenos controles de costos y de inventarios, una adecuada programación, etc. Para toda empresa en expansión se requiere un financiamiento continuo. Por lo tanto, será necesario que la posición financiera sea sana y estable. Por otra parte, toda empresa debe tener una dirección adecuada. Normalmente,

la dirección puede ser inadecuada, debido a incompetencia de los ejecutivos, a falta de entrenamiento, o bien a falta de información que les permita realizar sus funciones de dirección.

Teniendo en mente las consideraciones anteriores, lo que se debe buscar durante este estudio es fundamentalmente establecer cuales son las áreas específicas que pueden considerarse como claves para el éxito de la empresa, cuales son sus problemas más importantes y como se podrían resolver. Esto quiere decir que se necesita aplicar el criterio para distinguir de entre todas las áreas y problemas existentes aquellos que ofrezcan mayores posibilidades de beneficio así como aplicar la experiencia y conocimiento para ir apuntando las posibles soluciones que podrían ser recomendables. Es obvio que en dichas áreas y problemas deberá concentrarse la atención del profesionalista que realice este trabajo.

Para lograr lo anterior, es necesario obtener un buen conocimiento general de:

- a) Los propósitos de la empresa.
- b) La estructura actual de la organización.
- c) Sus productos o servicios.
- d) Sus clientes.
- e) La información que sirve de base para las funciones de gerencia.
- f) Su organización.
 - * de ventas o comercialización.
 - * de producción.
 - * de finanzas y control.
 - * de recursos humanos, etc.

Es necesario también obtener un conocimiento objetivo, de cual es la realidad física de la empresa. Se deben conocer la planta, las oficinas y las sucursales.

Fuentes de Información

Las fuentes para obtener los datos necesarios para el diagnóstico son fundamentalmente:

- a) Entrevistas con la gerencia.
- b) Observación de informes administrativos y estados financieros.
- c) Observación física de las áreas administrativas y de operación de la empresa.

Las entrevistas con la gerencia estarán dirigidas a obtener una visión general de la organización según el punto de vista de la gerencia. Esto nos permitirá darnos cuenta de cuales son los aspectos que se consideren más importantes o que causan mayor preocupación. En esta parte del trabajo se debe tratar de descubrir cuales son aquellas indicaciones o síntomas de problema que más afectan a la gerencia y que han dado lugar a que se haya solicitado nuestra ayuda.

Durante las entrevistas se debe ir realizando una clasificación en cuanto a la posible importancia de todos aquellos aspectos de problema que sean mencionados en relación con la actividad total de la compañía y cuales son las áreas con las cuales pueden estar relacionados.

Es conveniente tratar de identificar cuales son las posibles causas de los problemas que se nos plantean, ver si se ha tomado alguna acción para corregirlos y cuales han sido los resultados de dicha acción. Todo ésto nos servirá durante el resto de nuestro trabajo, tanto en la definición de los problemas como en evaluación de posibles alternativas.

Por último debe tratarse de formar una idea preliminar de cuales son las posibles soluciones o alternativas que permitirán resolverlos. En esta etapa se debe también tratar de diferenciar entre problemas reales de la empresa y problemas aparentes de una importancia exagerada, causada por la falta de visión de conjunto o deficiencias del equipo administrativo.

Además, durante estas entrevistas es necesario ir tomando nota de todos aquellos aspectos y datos que nos pueden servir posteriormente para la evaluación de los problemas y sus posibles soluciones. Hay que recordar la importancia que tiene dejar constancia en nuestros papeles de trabajo de toda aquella información, en la cual pueden basarse nuestras recomendaciones.

Se debe tener cuidado de no criticar la situación o sistemas existentes durante esta fase del estudio; más bien, se debe adoptar una posición receptiva a todos aquellos datos que pueden servir para el desarrollo del trabajo.

Otra de las fuentes de información es la observación de informes administrativos y estados financieros. Esta observación nos permite darnos cuenta de la importancia relativa que tienen los diferentes renglones de estos informes y también de algunas deficiencias que puede tener la información que está siendo utilizada para manejar la compañía. Por ejemplo, es conveniente solicitar los últimos estados financieros. Si éstos tienen un mes o más de atraso, es obvio que la información adolece de falta de oportunidad.

Debemos recordar que para que una empresa opere eficientemente, debe tener una dirección adecuada, y una de sus fallas puede ser motivada (y de hecho es frecuentemente) por falta de información correcta y oportuna que permita manejar con propiedad la compañía.

Durante la observación de todos estos informes se debe estar atento a cualquier aspecto que permita ratificar o rectificar los síntomas de problema que nos hayan sido mencionados durante las entrevistas con la gerencia.

Lo anterior no quiere decir que debemos ignorar o dudar de la veracidad de los datos que nos proporciona el cliente. Sin embargo, con mucha frecuencia la compañía no sabe realmente en que consiste un problema y por lo tanto, debemos valernos de todos los medios a nuestro alcance para asegurar que cualquier sugerencia que hagamos se base en el conocimiento de los problemas reales y de las posibilidades más adecuadas para su solución.

La siguiente fuente de datos es la observación física de las instalaciones de la empresa. Esta es de suma importancia para la persona que realiza el diagnóstico.

Hasta donde sea posible, es conveniente que la visita a las instalaciones sea planeada cuidadosamente y se predetermine específicamente que es lo que se desea observar.

Durante la visita, ya sea la planta, oficinas o sucursales, es necesario estar atento a todos aquellos síntomas que puedan indicar problemas, como por ejemplo, excesos ostensibles de personal, personal ocioso, máquinas paradas, desorden en los materiales y piezas o en la documentación, grandes existencias en almacenes, etc.

Evaluación de alternativas de solución

Cuando ya se tengan los datos necesarios, se deberán evaluar las alternativas que se hayan ido apuntando como posibles soluciones o recomendaciones aplicables. Así mismo, se deberá anticipar las consecuencias de posibles fallas en dichas soluciones y recomendaciones.

En esta parte del trabajo será conveniente ir comentando las ideas desarrolladas individualmente con los jefes de departamento y demás ejecutivos que se verían afectados por dichas recomendaciones.

El objeto de estos comentarios, es apreciar la posible aceptación o resistencia a nuestras proposiciones de parte de las personas que tendrían que convivir con ellas en caso de ser aceptadas por la compañía.

En caso de encontrar alguna resistencia o reacción adversa a nuestras ideas, se deberá descubrir cual es el motivo y hasta que punto es válida dicha resistencia.

Si concluimos que no es válida, se deberá tratar de convencer a la persona de la conveniencia de adoptar nuestras recomendaciones, antes de llevar a cabo una presentación formal.

En caso de no lograrlo, se podrá preparar mejor una justificación adecuada de las diferencias de opinión y porque insistimos en nuestras proposiciones.

En caso de que la falta de aceptación de nuestras recomendaciones esté bien fundada, deberemos modificarles, de manera que lleguemos a un acuerdo sobre cuales son las alternativas más adecuadas.

Presentación de las conclusiones y recomendaciones

Si nuestras conclusiones y recomendaciones han sido adecuadamente evaluadas y discutidas individualmente con los ejecutivos afectados, la presentación final no pasará de ser una mera formalidad.

Normalmente al concluir un trabajo de este tipo, no es necesario elaborar un informe formal escrito, basta generalmente con una buena presentación oral a la gerencia, auxiliada de hojas de puntos y posiblemente ciertas ayudas visuales que faciliten la comunicación de nuestras conclusiones y proposiciones.

La buena organización de esta presentación es muy importante. Es recomendable que se presente en primer lugar un resumen de nuestras recomendaciones y conclusiones por orden de importancia. Si existen varias que no sean muy importantes, pueden agruparse bajo el rubro de otras recomendaciones menores o inclusive solamente mencionar que existen y si se desea pueden comentarse posteriormente.

A continuación es conveniente que se presente el plan general de acción que se recomienda para poner en práctica las recomendaciones estableciendo en él la secuencia propuesta, una estimación del tiempo que se llevaría y las ventajas que se podría derivar de su adopción.

Después de esta junta con la gerencia de la compañía conviene presentar un memorándum que resuma los acuerdos tomados. En caso de que se derive de la presentación un interés de la compañía en que el consultor realice algún trabajo específico en relación con las recomendaciones hechas, si cuenta con la competencia profesional para realizarlo, será conveniente que prepare una carta con la proposición específica del servicio ofrecido, duración y costo estimado, y que la acompañe con el programa detallado del trabajo -- propuesto.

Desde luego que en algunas ocasiones será necesario presentar como resultado del diagnóstico un informe escrito, ya sea porque el cliente lo solicite, o bien porque el consultor lo considere conveniente.

4.3 CARTA CONVENIO

Las conclusiones a que se lleguen con motivo del estudio del diagnóstico deben, en todo caso discutirse y analizarse con el cliente y posteriormente documentarse mediante una carta convenio o carta propuesta.

La proposición específica del servicio es la carta convenio en todos los trabajos de consultoría es necesaria la preparación de una carta convenio, que defina en términos claros y concisos el trabajo a realizar y los objetivos a alcanzar.

En principio la carta convenio debe incluir, en forma mínima los siguientes aspectos:

Antecedentes y definición del programa

Con base en el diagnóstico efectuado deben definirse las características del problema que se propone resolver, cuidando de mencionar específicamente aquellas situaciones relacionadas con el problema.

Un punto importante que considero debe quedar planteado en la propuesta de servicios que se le presenta al cliente, es el límite de responsabilidad que tendrán los asesores en su intervención, así como la conveniencia de que el personal propio de la empresa participe en la ejecución del trabajo, este personal con una supervisión adecuada podrá con mayor prontitud efectuar la labor a detalle por el conocimiento que tienen de las actividades de la empresa.

Objetivos y Beneficios Esperados del Trabajo.

Los beneficios que se obtendrán del trabajo deben especificarse claramente en la carta convenio y considerarse como objetivos a alcanzar. Esta fijación de objetivos es fundamental para minimizar la posibilidad de malentendidos con el cliente.

El Alcance del Trabajo del Consultor

La carta convenio debe precisar el alcance del trabajo del consultor, dentro de este aspecto resulta indispensable definir los trabajos que efectuará el personal del cliente, así mismo, es necesario establecer las distintas fases o etapas que tendrá el trabajo y el tiempo que requerirá su terminación, así como la forma y métodos que se usarán para el desarrollo del trabajo.

La Experiencia de la Firma

En ocasiones resulta conveniente suministrar al cliente alguna información relativa a la experiencia de la firma y de los consultores que se encargarán del trabajo, de esta forma se proporcionan al

cliente elementos objetivos para juzgar la capacidad de los consultores que realizarán el trabajo.

Honorarios y Forma en que se Cobrarán

Dentro de la carta convenio debe establecerse el monto de los honorarios a cobrar y la forma en que serán facturado; así mismo, debe aclararse la forma y términos en que cobrarán los gastos adicionales que se efectúen.

4.4 PROGRAMA DE TRABAJO

Es recomendable que el consultor estudie y describa con brevedad un programa por los trabajos de reorganización a efectuar. La planeación del trabajo proporciona siempre mejores resultados, en cuanto al tiempo y logro de los objetivos, por consiguiente deben prepararse programas para todos los proyectos de consultoría.

Dada la especial naturaleza de cada trabajo y de cada cliente, entonces los programas serán distintos en cada ocasión; en consecuencia, deben prepararse en términos particulares, sin pretender hacer programas estandar, en consideración a que constituyen un plan operativo para realizar un proyecto específico. Sin embargo, y con carácter enunciativo (más no limitativo) considero que un programa debe contener cuando menos lo siguiente:

Trabajo a desarrollar.

Personal a intervenir.

Plazo probable de ejecución.

Descripción de avance o resultados de cada tarea.

Honorarios a cobrar.

Por otra parte todo programa de trabajo debe incluir en sus renglones:

Elementos y medios de control para verificar avance o conclusión de las actividades, en el tiempo previsto.

Los datos necesarios para formular los reportes a los dirigentes de la empresa.

Los medios para supervisar al personal y por consiguiente evaluar su eficiencia.

Resulta conveniente comentar los programas de trabajo con el cliente, a fin, de incrementar la confianza en el desarrollo del trabajo.

Quisiera concluir este inciso haciendo mención de algunas generalidades sobre planeación, desarrollo y supervisión de un trabajo de consultoría, considerando que estos aspectos son indispensables para la formación e integración del programa de trabajo del consultor administrativo:

a) Planeación:

La planeación es un acto en virtud del cual se traza un camino o se fija una meta. En consultoría se entiende como planeación al diseño del camino a seguir para resolver los problemas de un cliente.

Generalmente la planeación en consultoría comprende cuatro aspectos principales:

- Definición del problema.
- Identificación de cursos alternativos de acción.
- Evaluación de alternativas.
- Selección de las alternativas más convenientes para alcanzar los objetivos.

Para llevar a cabo los aspectos mencionados, es necesario subdividirlos en las siete etapas siguientes:

Definición del problema

Localización de hechos.

Análisis del problema.

Formulación de conclusiones.

Hacer recomendaciones.

Implantación.

Supervisión posterior.

b) Desarrollo

Definición del problema:

La definición del problema debe hacerse a base de entrevistas y/o cuestionarios al cliente y su personal, cubriendo los siguientes aspectos:

Planes y objetivos.

Estructura de la organización.

Prácticas y políticas.

Sistemas y procedimientos.

Métodos de control.

Medios de operación

Habilidades del personal

Localización de hechos.

La localización de los hechos se realizará recabando la información sobre las áreas afectadas mediante la utilización de diversas herramientas y técnicas de investigación aplicadas a diferentes niveles del personal de la empresa, tales como:

Carta de organización.

Listas de deberes y actividades.

Diagramas de métodos y procedimientos.

Hojas de secuencia de operaciones,

Etc, etc.

Análisis del problema

El análisis del problema deberá ser efectuado con base en toda la información recabada en papeles de trabajo, la cual deberá ser:

Ordenada y clasificada

Analizada y seleccionada

Comprobada y evaluada

Procesada y resumida en la forma en que el problema se haya seccionado.

Formulación de conclusiones.

La formulación de las conclusiones se hará con fundamento en los datos resumidos producto del análisis, cerciorándose de que re suelven el problema de la manera más satisfactoria y de acuerdo a -

los requerimientos y recursos del cliente. Por lo tanto, las soluciones propuestas deberán ser efectivas, dinámicas y discutidas con el personal afectado, con el fin de obtener su aprobación y convencimiento para ponerlas en práctica a satisfacción del cliente. Para lograrlo, deberá tomarse en consideración lo siguiente:

Que es lo que el cliente quiere y necesita saber.

Los hechos encontrados.

Las desviaciones a los estándares de operación.

Asentamiento de los hechos de mayor importancia.

Presentación y discusión de soluciones propuestas.

Obtención de aceptación y apoyo de acción.

Hacer recomendaciones.

Además de la proposición de soluciones sobre los problemas actuales, deben hacerse al cliente recomendaciones que faciliten el buen éxito del trabajo realizado y le ayuden a percatarse de otros posibles problemas aún no considerados con la importancia que merezcan. Tales recomendaciones deberán atender a:

Los objetivos de la empresa.

La organización para el futuro.

Los requerimientos del desarrollo de las operaciones.

La provisión de ejecutivos capaces.

Implantación

Es necesario además, contratar la implantación de las proposiciones para asegurar su buen funcionamiento y facilitar la afinación

de las soluciones para hacerlas más efectivas, evitando interpretaciones equivocadas que podría repercutir en desprestigio del consultor.

Supervisión posterior.

Para hacer posible la afinación de las proposiciones y asegurar el éxito del trabajo, es necesario vigilar su puesta en marcha y supervisar a las personas encargadas de ponerlas en práctica, para eliminar asperezas iniciales y desconciertos que puedan entorpecer o desviar las soluciones.

c) Supervisión

Una vez identificado el problema, es necesario analizarlo seccionándolo en áreas similares de ejecución, que deberán ser atendidas por analistas capacitados. Dichos analistas deberán ser supervisados en su actuación por el consultor responsable del trabajo, quien además deberá ejercer una coordinación tal, que lo capacite para informar en cualquier momento al supervisor sobre los resultados obtenidos y al gerente de la firma sobre el avance logrado.

4.5 INFORMES AL CLIENTE

Durante el desarrollo de cualquier proyecto, el consultor externo debe mantener una comunicación adecuada con su cliente a través de informes verbales y escritos, estos informes pueden referirse a grado de avance de los trabajos y/o recomendaciones y conclusiones del consultor.

Los informes escritos son el único resultado tangible del trabajo del consultor y en consecuencia, deben prepararse con el mayor cuidado posible y evitando el uso de términos técnicos y complicados que reduzcan la posibilidad de comprensión por parte del cliente.

Al preparar cualquier informe debe tomarse en cuenta que su objetivo fundamental es la recomendación de acciones que resuelvan el problema definido originalmente en la carta convenio y no la descripción del trabajo efectuado.

De acuerdo con la experiencia al respecto, los informes se pueden dividir, de acuerdo al tiempo de presentación, en parciales y finales. Los informes parciales se dan cuando el trabajo a desarrollar se extiende por un período de tiempo, más o menos largo y lógicamente el informe final existe cuando ha habido informes parciales. Cuando el trabajo que desarrolló el consultor externo fue concluido en corto tiempo, prácticamente no se tuvo el tiempo para redactar informes parciales, aún cuando sí se hayan presentado verbalmente; sin embargo, en algunos casos, por la importancia del tema tratado o por la responsabilidad que pudiera asumirse, o que pudiera asignársele al Licenciado en Administración Consultor, será necesario redactar estos informes y discutirlos con el personal apropiado.

Objetivos del Informe

En el contenido del informe quedarán consignadas las situaciones especiales y dignas de comentarse sobre el estudio, los análisis practicados y su ponderación, así como las recomendaciones y conclusiones a que se llegó, desde este punto de vista, el informe debe -- cumplir con los siguientes objetivos:

Facilitar la comprensión de las situaciones encontradas durante el estudio, mediante la presentación y explicación ordenada de todos los hechos.

Motivar la implantación de las soluciones de tal forma que se logre el beneficio total del trabajo.

Informar las bases sobre las que se desarrollaron las conclusiones, de tal forma que puedan obtenerse beneficios al aplicar estas bases a la resolución de futuros problemas que presenten.

Seguir como guía para que pueda conocer lo que se ha hecho, así como medir y evaluar la forma en que se cumplieron los objetivos señalados al iniciar el trabajo.

Dentro de los objetivos del informe, yo considero uno de tipo subjetivo, que sería un agradecimiento a la dirección de la empresa por el apoyo brindado en el desarrollo del trabajo; debe reconocerse la colaboración, información y cooperación proporcionada por parte de la dirección y el personal, sin la cual nos hubiera sido una tarea mucho más difícil que hubiera obstaculizado nuestro trabajo.

Tipos de Informe

Dependiendo de las características del trabajo desarrollado, de las políticas que sigue el consultor, en cuanto a la preparación de informes e inclusive en razón de la preferencia mostrada por el cliente, el informe final puede adoptar dos formatos:

Informe Largo

Este informe representa un verdadero compendio de todo el trabajo efectuado. Menciona los problemas cubiertos con el alcance original del trabajo; las investigaciones, análisis y estudio efectuados; las situaciones especiales que se encontraron al desarrollarse el mismo; las alternativas de solución que se planteron; las razones en que se basó la decisión de adoptar alguna de las alternativas y finalmente el detalle del sistema y los métodos y recomendaciones generales que se estén proponiendo.

Informe Corto

En este informe se presenta fundamentalmente la explicación detallada de las recomendaciones finales a las que ha llegado el consultor, sin describir el detalle de todas las investigaciones y pruebas que consideró pertinentes.

Las técnicas y formatos para la preparación de informes pueden variar de acuerdo con el criterio del consultor, pero deberán incluirse como mínimo los siguientes aspectos:

Indice.

Antecedentes relativos a la carta propuesta.

Conclusiones del trabajo realizado.

Plan de implantación de conclusiones.

Preparación del Informe

Finalmente sabemos que existen un buen número de recomendaciones y técnicas para la preparación de informes, para mejorar la calidad de su presentación, para organizar el material que va a desarrollarse y en pocas palabras, para ayudar al consultor en esta parte fundamental de su trabajo. A continuación mostraré una serie de preguntas que conviene hacerse para evaluar objetivamente un informe y para ver si cumple con su finalidad:

¿Si el informe se acompaña con una carta de envío, señala esta carta el tipo de trabajo que se efectuó, su alcance y la utilidad del informe para el cliente? ¿Es corta, preferiblemente de una sola página?

¿Indica el título del informe la naturaleza de su contenido y ayuda a que el cliente sienta deseos de leerlo?

¿Existe un buen índice que permita a cualquier lector localizar rápidamente el material que desea?

¿Está el cuerpo del informe dotado de subtítulos, subrayas y otras ayudas visuales que indiquen claramente la substancia de los párrafos y secciones del mismo?

¿Es el tono o estilo de la redacción firme, pero al mismo tiempo - cortés? ¿Es satisfactoria la redacción y escritura? ¿Enfatiza los aspectos claves?

¿Es de fácil lectura? ¿Son las oraciones cortas, con palabras de pocas sílabas? ¿Al tener que usar lenguaje y términos técnicos, su significado se aclara lo suficiente para cualquier tipo de lectores? ¿Tiene gráficas, diagramas, anexos, ilustraciones y ejemplos que ayuden a comprender y evitar largas explicaciones?

¿Tiene buena apariencia el informe y carece de errores mecanográficos y ortográficos?

¿Da el informe la sensación de que está completo?

¿Incluye el informe la historia del desarrollo del trabajo? ¿Como se originó? ¿Cuales eran los objetivos iniciales? ¿Que trabajo se efectuó? ¿Que cambios hubo en los objetivos iniciales? ¿Cuales fueron las recomendaciones? ¿Cuál fué la participación del cliente? - ¿Cuáles fueron los beneficios y resultados obtenidos? ¿Cuál es la situación actual del trabajo? ¿Cuáles son las acciones a tomar?

¿El informe es conciso? ¿Le dá al lector lo más posible durante su tiempo de lectura? ¿Se han eliminado todo tipo de repeticiones innecesarias? ¿Están los puntos principales brevemente resumidos y presentados?

¿Los conceptos técnicos que se incluyen en el informe están adecuadamente soportados? ¿Están claramente explicados para ser comprendidos por el personal del cliente?

¿Si los sistemas que se proponen ya han sido utilizados por otras empresas, sus resultados han sido satisfactorios?

¿Se ha previsto el seguimiento necesario para la implantación de las recomendaciones?

¿Se destacan los beneficios que se espera obtener del trabajo?

¿Hay algún resumen de las recomendaciones propuestas para resolver los problemas del cliente, de tal forma que éste pueda encontrarlas y revisarlas rápidamente?

¿Se cumplieron los objetivos y propósitos del trabajo definidos en la carta propuesta? ¿Hubo cambios de importancia al programa inicial? Si es el caso, ¿Se destacan en el informe?

Reuniones para presentar el Informe

Es muy conveniente que el consultor externo, discuta el informe con la persona que lo contrató y con los ejecutivos afectados - ya que sólo mediante este tipo de reuniones podrá:

- Asegurarse que las recomendaciones son claramente entendidas.
- Escuchar los comentarios que hagan estas personas, asegurándose por este medio que ningún punto o concepto básico fué olvidado al preparar el informe.
- Modificar o cambiar la forma de exponer conclusiones y recomendaciones, cuando en opinión de los ejecutivos el enfoque original puede provocar problemas, siempre y cuando el contador público consultor y/o el auditor externo esté de acuerdo con dichos cambios.

4.6 IMPLANTACION

En algunas ocasiones, el tipo de trabajo y la capacidad del personal del cliente, permiten que la intervención del consultor termine con la presentación de su informe; sin embargo, en la mayoría de los casos, para asegurar el éxito de las conclusiones y el aprovechamiento de las recomendaciones será necesario que el consultor externo participe en la implantación de las mismas.

Es importante mencionar que en algunos trabajos de consultoría administrativa, el estudio concluye con la presentación del informe y la implantación correrá por cuenta del cliente; esto puede suceder, por que la dirección no la pide específicamente por considerarlo innecesario o por disminuir el costo del servicio sacrificando labores que se tienen que realizar para un mayor control y eficiencia en las operaciones. Es por esto, que considero LA IMPLANTACION como la etapa más difícil en la reorganización de una empresa, ya que al no efectuarse adecuadamente esta etapa, pueden obtenerse resultados negativos desaprovechándose tiempo y dinero invertido, lo que significa además desprestigio para el consultor

aún cuando no haya sido culpa suya.

En mi opinión siento, que para que el consultor externo tenga éxito, será necesario que trate de lograr por una parte el desarrollo de cambios adecuados (implementación de sugerencias) y por otro la buena disposición de quienes los han de realizar. No es suficiente que el consultor sea un gran técnico, si no tiene la habilidad para motivar y convencer a quienes intervienen en los cambios.

Así pues, la intervención del consultor en la implantación de conclusiones habrá de considerarse fundamental y por lo menos debe incluir los siguientes aspectos.

Explicación Detallada de las Recomendaciones.

Generalmente el personal del cliente relacionado con la implantación y posterior operación de las recomendaciones del consultor, comprende con facilidad los objetivos generales del trabajo y los beneficios de él esperados, pero pocas veces se familiariza con los detalles de los sistemas y acciones propuestas.

La situación anterior hace indispensable explicar al personal del cliente involucrado en la implantación y operación de los sistemas y recomendaciones propuestas, las características y detalles de los mismos. Esta fase requiere no sólo un proceso de explicaciones sino también el uso de técnicas de entrenamiento y simulación de operaciones.

Programa de Implantación

En todo caso resulta conveniente la preparación de un programa que defina las actividades a realizar durante la implantación, el responsable de su realización y las fechas en que deben implantarse.

Control Posterior

Las recomendaciones del consultor, una vez implantadas, deben revisarse periódicamente durante un lapso razonable, para localizar aquellos aspectos que no funcionen conforme a lo planeado y efectuar las modificaciones que se consideren necesarias.

Actualización de Instructivos y Manuales

Antes de dar por terminada su intervención en cualquier proyecto, el consultor debe revisar detalladamente los informes y manuales que preparó en las distintas etapas de su trabajo, con objeto de actualizarlos e incorporarles las modificaciones que hayan sufrido durante el proceso de implantación sus sugerencias originales.

Visitas al Cliente con Posterioridad

Una vez terminado el trabajo es conveniente que uno de los gerentes de la firma, acompañado por el consultor y el supervisor que ejecutaron el mismo, visiten al cliente para conocer cuál es su opinión respecto al trabajo desarrollado, si considera que los objetivos por él deseados han sido alcanzados, o en caso contrario, discutir con él la necesidad de proseguir con el trabajo hasta alcanzar

aquéllos, ya sea con o sin costo para él, dependiendo esto de las circunstancias que influyeron o determinaron que el trabajo no ha ya sido terminado satisfactoriamente.

De la actitud de satisfacción o inconformidad del cliente -- con el resultado de nuestro trabajo, dependerá el que sigamos colaborando con él en nuevos trabajos o que nos recomiende con terceras personas para que les prestemos nuestros servicios de con-sultoría.

No hay que olvidar que la mejor propaganda y el mejor medio para conseguir nuevos clientes es el de dejar al cliente actual -satisfecho.

CASO PRACTICO**5.1 ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE PREVISION SOCIAL EN
UNA EMPRESA**

I. INTRODUCCION.

II OBJETIVOS DEL PLAN DE PREVISION SOCIAL.

III PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE PREVISION SOCIAL.

- a) APLICACION DEL CUESTIONARIO GENERAL.
- b) ENTREVISTAS CON FUNCIONARIOS PRINCIPALES.
- c) PARTIDAS APLICABLES EN LA EMPRESA.
- d) CONDICIONANTES PARA QUE EL PLAN CUMPLA CON SUS OBJETIVOS.
- e) ADMINISTRACION DEL PLAN.

IV MODELO DEL PLAN SELECTIVO DE PREVISION SOCIAL.

I INTRODUCCION

Considerando que actualmente el crecimiento de grupos empresariales dá origen a un fenómeno común que consiste en una exagerada rotación de personal "pirateo de ejecutivos" sobre todo, que por consecuencia lógica provoca una serie de gastos en exceso para las empresas, de aquí la necesidad de crear programas en las empresas tendientes a retener al personal de valía.

Una de las formas para allegarse o bien retener al personal es establecer un adecuada programa de previsión social, entre cuyos fines destaca el contribuir al bienestar social de los empleados y de sus familiares, mediante prestaciones que les permitan mejorar su nivel de ingreso neto y fomentar en ellos y sus familiares el desarrollo cultural, social, y deportivo.

En el presente estudio práctico incluyo un modelo de plan de previsión social, con los fundamentos y características generales que debe contener un plan de este tipo.

II OBJETIVOS DEL PLAN DE PREVISION SOCIAL.

El objetivo de llevar a cabo una planeación fiscal en la compensación al personal, es el de reducir las cargas tributarias utilizando los recursos legales fiscales, para la incrementación de planes tendientes a otorgar prestaciones bajo diversos conceptos que no constituyan ingresos gravados para los empleados y pueden ser deducibles para la empresa.

El concepto de previsión social dada su naturaleza social y su reglamentación legal, constituye una compensación que tiene consecuencias fiscales favorables, tanto para quien la recibe como para quien la otorga; de ahí que el Licenciado en Administración esté bien preparado e informado acerca de las implicaciones fiscales que intervienen en la aplicación de un plan de previsión social.

Una vez visto en forma somera, la utilidad que puede llegar a tener un programa de previsión social en una empresa, intuimos que el campo de la consultoría administrativa puede intervenir en favor de la correcta implantación de tal plan, en beneficio de cualquier empresa (cliente).

III PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE PREVISION SOCIAL

a) Aplicación del Cuestionario General.

Como punto inicial considero importante la elaboración y aplicación de un cuestionario nada sofisticado, es decir tendiente únicamente a conocer la estructura general de la empresa, sus prestaciones y necesidades relativas a su personal; normalmente estos cuestionarios se les aplicarán a las gentes encargadas de las prestaciones en el área de Recursos Humanos.

A continuación presento un cuestionario general de aplicación al inicio del trabajo de consultoría, esto no quiere decir de ninguna manera que sea un "modelo único" es simplemente un ejemplo.

Cuestionario

1. ¿Cual es la estructura de su empresa?

Grupo tiene sucursales, tiene participación de capital extranjero, tiene empleados trabajando en el extranjero y de quien dependen las decisiones en esta materia.

2. ¿Cual es su problema actual?

- Exceso de personal.
- Están próximos a un aumento de sueldo
- Existe presión por parte de su personal.
- Nuevas políticas de la Empresa.
- Simplemente están tratando de investigar mejores medios.
- Otras causas.

3. ¿Que prestaciones tienen actualmente?

(Solicitar que envíen una lista)

- Ubicación de la distinción.
- Prestaciones de Previsión Social.
- Herramientas de trabajo.
- Otras.

4. ¿Han tenido problemas en la contratación de nuevo personal?

- Les piden prestaciones que ustedes no estén otorgando.
- En general, qué les está ofreciendo la competencia.

5. Número de empleados en total de sus empresas.

- Solicitar información respecto de su sindicato.

6. ¿A quien pretenden beneficiar?

- A todo su personal.
- A ciertos sectores...

7. ¿Les interesa manejar deducibilidad?

- Régimen actual de sus empresas.
- Si no les interesa la deducibilidad, se podría otorgar prestaciones como la del pago del Seguro Social que aún siendo - no deducible para la Empresa, no es acumulable para el empleado.

8. ¿Cuales son sus políticas internas?

- Aceptarían constituir estructuras nuevas.
- Hasta que grado es posible abarcar en materia de Previsión -- Social de acuerdo con sus políticas.

9. En materia de Capacitación.

- Como la están otorgando.
- Con elementos propios.
- Contratando servicios de externos.
- Existe flexibilidad para crear nuevas estructuras.

10. ¿Que tanto les interesa beneficiar al ejecutivo o al obrero?

- Presupuesto aprobado en materia de Previsión Social.

b) Entrevistas con Funcionarios Principales.

Estas entrevistas nos darán la pauta de lo que realmente se quiere proporcionar o no, en materia de prestaciones al personal de la empresa. Debemos estar interiorizados y conscientes de -- proporcionar a la empresa mediante el establecimiento de dicho plan, prestaciones tangibles que reditúen satisfacción en el personal de valía.

No hay que olvidar que como consultores administrativos estamos para asesorar y cuidar los intereses de la empresa, lo cual redundará en la maximización de la eficiencia del personal, con motivo de estar satisfechos con su remuneración y/o prestaciones.

Estas entrevistas preliminares tendrán por objeto conocer a fondo el tratamiento fiscal y legal que deba soportar la previsión social, pues en todos los casos deberán establecerse planes conforme a los plazos y requisitos que se fijen en las disposiciones de carácter general en las que quede determinado el sector aplicable, requisitos de elegibilidad, beneficiarios y procedimientos para determinar el monto de las prestaciones de la empresa.

b) Partidas Aplicables en la Empresa.

De las entrevistas con los funcionarios principales se desprenderán conclusiones importantes, las cuales nos introducirán de lleno a nuestro estudio de la previsión social factible dentro de la empresa.

Nuestro estudio deberá fundamentarse básicamente con lo que menciona la Ley del Impuesto sobre la Renta.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta, permite a los contribuyentes del Impuesto Global de las Empresas, la deducción de los gastos de previsión social. En apoyo de las obligaciones que a cargo de los patronos establecen las leyes reglamentarias del artículo 123 constitucional, o por otra parte, significan un ingreso exento para quienes lo reciben. Además de que dichos ingresos no forman parte integrante del salario para efectos de pago, de cuotas obrero-patronales al IMSS.

Por ultimo representan para la empresa ahorro por lo que respecta a los pagos, tanto del 5% de aportación al INFONAVIT, como el 1% sobre remuneraciones al trabajo personal, gastos que por disposición legal son a cargo de la empresa.

La fracción XII del artículo 24 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, que establece los requisitos de deducibilidad que deben reunirse en materia de previsión social, dice textualmente:

"ARTICULO 24.- Las deducciones autorizadas en este título, deberán reunir los siguientes requisitos:

FRACCION XII.- Que cuando se trate de gastos de previsión, social, las prestaciones correspondientes se destinen a jubilaciones, fallecimientos, invalidez, servicios médicos y hospitalarios, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, fondos de ahorro, -- guarderías infantiles o actividades culturales o deportivas y otras de naturaleza análoga.

Dichas prestaciones deberán otorgarse en forma general en beneficio de todos los trabajadores. En todos los casos, -- deberán establecerse planes conforme a los plazos y requisitos que se fijen en el reglamento de esta Ley.

Además, el artículo 66 de la Ley menciona:

ARTICULO 77.- No se pagará el Impuesto Sobre la Renta, por la obtención de los siguientes ingresos.

FRACCION VI.- Los percibidos con motivo de subsidio por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas y otras prestaciones de previsión social, de naturaleza análoga, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo.

De los preceptos anteriores transcritos se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1°. Que la empresa que otorga a su personal prestaciones de revisión social, reuniendo los requisitos de deducibilidad que establece la propia ley, tiene derecho a efectuar la deducción correspondiente, para efectos del cálculo del Impuesto al Ingreso Global de las empresas.

2°. Que sin lugar a dudas, las partidas que la ley en cuestión considera como previsión Social, son las siguientes:

- a) Jubilaciones
- b) Fallecimientos
- c) Invalidez
- d) Servicios Médicos y Hospitalarios

- e) Subsidios por incapacidad
- f) Becas educacionales para los trabajadores o sus hijos
- g) Fondo de Ahorro
- h) Guarderías infantiles
- i) Actividades culturales
- j) Actividades deportivas

3°. Que dichas prestaciones deberán otorgarse en forma general en beneficio de los empleados de la empresa.

4°. Que deberán establecer planes conforme a los plazos y requisitos que se fijan en disposiciones de carácter general, en los que quede determinado el sector aplicable, requisitos de elegibilidad, etc.

5° Que también pueden otorgarse conceptos de previsión So--cial que tengan naturaleza análoga a los antes mencionados.

Ahora bien, en virtud de que la ley no dá una definición de lo que debe entenderse por Previsión Social, haciendo sólo una enunciación de algunos conceptos, tal como quedó anotado, pueden también incluirse dentro de esa clasificación, OTROS DE NATURALEZA ANALOGA, siempre y cuando reúnan las características comunes a los conceptos mencionados por la ley.

En nuestra opinión la expresión "OTROS DE NATURALEZA ANALOGA" se interpreta que comprende todos y cada uno de los conceptos que se encuentran expresamente tipificados tanto en la Ley Federal del Trabajo, como en la Ley del Seguro Social y que contribuyen al bienestar social de los trabajadores y de sus familiares permitiéndoles mejorar su nivel de vida.

d) Condicionantes Para Que El Plan Cumpla Con Sus Objetivos.

- * El principal requisito que debe conservarse es el de la GENEralidad, entendiéndose como tal no la totalidad de los trabajadores, sino que la ley distingue dos sectores:

- TRABAJADORES
- EMPLEADOS DE CONFIANZA

Es oportuno anotar que los planes de previsión social, se deberán otorgar a todos los empleados de confianza o trabajadores sobre las mismas bases, pudiendo ser diferentes las prestaciones otorgadas en uno y otro sector.

- * Además es importante conocer de la exención en cuanto al pago de impuestos se limitará a que la suma de los ingresos -- por el salario mínimo general de la zona económica del contribuyente elevada al año. Por el excedente se pagará el impuesto en los términos que fije la ley.
- * El plan deberá constar por escrito, indicando la fecha a partir de la cual se inicie y ser comunicado al personal del mes siguiente a dicho inicio.

- * Los gastos de Previsión Social, deberán efectuarse dentro del Territorio Nacional y sólo previa solicitud por causas justificadas, la autoridad podrá autorizar que se efectúen fuera del mismo.

- * Cuando el plan contenga aportaciones de los trabajadores o empleados de confianza, deberán participar por lo menos el 75% de los elegidos.

- * Los beneficiarios de las Prestaciones de Previsión Social, serán los trabajadores de la empresa y en su caso cónyuge o la concubina o concubino y los ascendientes y descendientes cuando dependan económicamente del trabajador, así como los menores de edad que reuniendo el requisito de dependencia económica vivan en el mismo domicilio o habitación del trabajador.

e) Administración del Plan.

Hasta el punto anterior todo ha sido recopilación de información, estudio de los requisitos que en un momento dado se tiene -- que evaluar para saber si la empresa podría llevar a cabo tal o -- cual programa satisfactoriamente. Sin embargo, es ahora tiempo de que el Licenciado en Administración tome la decisión de las partidas compatibles o susceptibles de ser adoptadas por la empresa, de acuerdo a sus necesidades y pretensiones de prestaciones para los empleados.

El consultor deberá marcar la pauta sobre las legalidades de la administración del plan, sin olvidarse de los detalles más delicados (montos, límites), será la dirección que nos defina finalmente por ser ellos los directamente interesados.

En el supuesto de que el plan diseñado por el consultor sea múltiple en cuanto a las opciones para los empleados y ejecutivos deberá contener en su administración, por lo menos lo siguiente:

- * Los empleados podrán seleccionar los conceptos conforme a sus requerimientos particulares no debiendo exceder el monto individual o conjunto de las prestaciones seleccionadas el 100% de su salario nominal.
- * La empresa sumirá los gastos que corresponda a los conceptos que se señalan en el plan cuando el trabajador haga uso de su derecho a la prestación, en cuyo evento su importe le será reembolsado en los plazos que se señalen.
- * La empresa podrá determinar en cualquier momento y en su caso modificar el procedimiento establecido por el que considere más adecuado y eficiente para el otorgamiento de las prestaciones a que se refiere el plan, procurando siempre el menor costo posible y el mayor beneficio real para los participantes.

- * La empresa podrá suspender la vigencia del plan o hacerle los cambios que estime pertinentes en caso de que se modifiquen, adicionen o deroguen las disposiciones vigentes en la Ley del Impuesto Sobre la Renta o bien, cuando a su juicio alguna nueva ley, decreto o disposición administrativa, afecte de algún modo el plan o a los derechos y obligaciones que correspondan a la propia empresa.

- * En todos los casos deberán establecerse requisitos que deberán cumplir los beneficiarios del plan, mismos que deberán ser susceptibles de lograr, es decir, que no exista imposibilidad práctica para que dichos requisitos puedan ser logrados por todos los empleados para los que se estructure el plan en cuestión. Lo anterior significa que no podrán fijarse requisitos tales como: sexo, color de ojos, etc.

Con todos los datos antes mencionados que nos forman un panorama general respecto a las partidas de Previsión Social, que básicamente pueden ser de interés para el personal, me voy a permitir incluir en las hojas posteriores breves comentarios respecto a las principales prestaciones que pueden integrar un plan de Previsión Social.

Fondo de Ahorro

Las aportaciones que efectúen las empresas al Fondo de Ahorro para sus empleados, podrán ser retirados por éstos una vez al año

o cuando se separen de la compañía. Otro requisito para la deducibilidad es que el fondo se destine a conceder préstamos a sus empleados y el remanente se invierta en valores aprobados por la Comisión Nacional de Valores. (Los intereses y demás ingresos que obtuviera el Fondo por conceptos de inversiones no estarían grabados por el -- I.S.R.). Para efectos de determinación del grupo de cotización del Seguro Social, las aportaciones al Fondo, no forman parte del sueldo siempre y cuando el Fondo se integre con aportaciones periódicas del empleado y del patrón y las de éste último sean iguales o inferiores a las del primero; si el empleado no contribuye, la aportación del patrón formará parte del sueldo.

La percepción que reciba el empleado por concepto de Fondo de Ahorro no estará grabado por el I.S.R., otros requisitos establecidos para su deducibilidad son:

Despensas:

Resulta indudable que las Despensas constituyen una verdadera prestación de Previsión Social, en virtud de que las mismas contribuyen a proporcionarle al trabajador un mejor nivel de vida, constituyendo además un medio de proporción a su subsistencia. No debemos pasar por alto que cuando las Despensas se otorgan gratuitamente, -- los trabajadores incrementan el salario base de cotización para efecto del IMSS; entonces debe cobrarse cuando menos una mínima parte. Esta prestación puede otorgarse bajo cualquiera de las siguientes -- modalidades:

- * Que el empleado lleve a cabo la compra de comestibles en los lugares que él crea convenientes, debiendo presentar las notas de la compra realizada durante el mes, a fin de que una vez que hayan sido revisadas le sea reembolsado el equivalente al por ciento ~~convenido~~, de lo destinado a tal concepto.
- * Mediante convenios con establecimientos que provean dichos artículos tales como: Aurrerá, Comercial Mexicana, Gigante, etc., proporciones a los empleados vales por la cantidad que dentro de los montos autorizados éste le solicite para que con este instrumento adquiera los comestibles.
- * A través de empresas que presten el servicio de venta y entrega de DESPENSAS.

Seguros

Tratándose de planes de Seguros de Vida, sólo podrá asegurar a los trabajadores.

El pago de la prima por los Seguros que a continuación se mencionan, también consituyen una partida de Presición Social, cuya deducibilidad es permitida:

Los seguros deberán ser contratados con Instituciones Mexicanas.

Seguro de Vida.

Seguro de accidentes.

Seguro de gastos médicos mayores.

Seguro de casa, etc.

Servicios Médicos Hospitalarios

Si la empresa otorga a su personal un Seguro de Gastos Médicos mayores, bajo los lineamientos normales de este tipo de seguro, las Instituciones no cubre la totalidad de los gastos por estos conceptos y una partida adicional de Previsión Social puede ser que la empresa absorba esos remanentes que en determinados casos pueden ser de bastante importancia como lo son los gastos dentales, ortodoncia, etc.

Dada la imposibilidad de fijar una cifra determinada, su importe debe ser ilimitado, con las solas restricciones del plan general de Previsión Social.

En el caso de que no se tenga seguro de gastos médicos, podría reembolsar lo correspondiente a honorarios por consultas o tratamientos médicos de cualquier especialidad, gastos de hospitalización, compra o renta de aparatos ortopédicos y medicina, etc.

Sería conveniente hacer notar a los beneficiarios del plan, que los honorarios médicos, dentales y gastos hospitalarios, pueden ser deducidos en su declaración anual del Impuesto al Ingreso de las personas físicas, ésto es con el fin de que estas partidas sean de las últimas que opte el empleado para su reembolso.

Colegiaturas para los Hijos
(Becas educacionales)

Esta partida también se encuentra perfectamente definida en la Ley del Impuesto Sobre la Renta y dentro de ello podemos incluir -- conceptos tales como:

Pago de colegiaturas.- Cuotas de inscripción y mensualidades.

Utiles escolares y uniformes.

Pago de transporte escolar.

Cuotas pagadas a maestros particulares e instituciones de enseñanza para regularizar y reformar los conocimientos del alumno.

Cuotas extraordinarias pagadas a los Centros de enseñanza para compra de material, actividades culturales y artísticas.

Actividades Culturales y Deportivas

Estas dos partidas son contempladas como típicas de Previsión Social, tanto por el Derecho Fiscal como por el Derecho Laboral y -- considerando la posibilidad de su deducción, las prestaciones a otorgar pueden ser las siguientes:

Excursiones culturales para el trabajador y sus familiares.

Visitas a museos para el trabajador y su familia.

Adquisición de bonos para la sinfónica nacional, para el Ballet Folklórico de México, etc.

Suscripciones a revistas culturales, como pueden ser: La revista Geografía Universal, Enciclopedias, etc., que no constituyen libros técnicos relacionados con la actividad de la empresa.

Adquisición de uniformes y equipos deportivos.

Pago de rentas de canchas.

Promoción de torneos internos.

Suscripciones en Clubes Deportivos.

Clases de música.

Cuotas a cines - clubes

Cuotas y/o honorarios por servicios de Instrucción y entrenamiento deportivo, etc.

Cualquier otra partida que constituya una actividad, cultural o deportiva, debe ser analizada cuidadosamente pero no salirse de la lógica operativa. Luego dentro de un marco razonable, no podemos hablar de un límite pre-establecido.

Fallecimientos

Dentro de este rubro se pueden considerar la ayuda para gastos de funeral que puede comprender:

Ataúd.

Traslado de cadáver al lugar de velación

Servicio de los trámites legales.

Traslado del cadáver del lugar de velación, a donde se inhuma.

Alquiler del vehículo para transportar a las personas al lugar de velación.

Costo trámites para la incineración.

Compra de los derechos de uso o goce a perpetuidad o temporal en el panteón que se designe.

Ayuda para Comida

Tratándose de planes de ayuda para comida puede representar una partida de importancia para el trabajador y en la cual, hay que considerar lo establecido en el artículo 32 de la Ley del IMSS, en lo referente a que si se proporciona en forma gratuita se acumulará a su base de cotización, por lo que es recomendable que se subsidie en el porcentaje que determine la empresa.

Los comprobantes que amparen esta partida, deberán reunir los requisitos fiscales que establece la ley, y además que dichas notas correspondan a días laborales y que en ellos en ningún caso amparen consumos de bebidas alcohólicas.

Es recomendable que se establezca un tope máximo por comida y como siempre guardando la lógica operativa. En el caso de que los comprobantes amparen el consumo de varias personas, deberán ser empleados de la Compañía todos ellos.

IV MODELO DE PLAN SELECTIVO DE PREVISION SOCIAL

A continuación y como parte final de este seminario de investigación presentaré un modelo de "PLAN SELECTIVO DE PLAN DE PREVISION SOCIAL", considero que un ejemplo de este tipo nos ilustrará acerca de la forma en que puede concluir un trabajo de CONSULTORIA ADMINISTRATIVA sobre un PLAN DE PREVISION SOCIAL para determinada empresa.

MODELO DE PLAN DE PREVISION SOCIAL

PLAN SELECTIVO DE PRESTACIONES DE PREVISION SOCIAL PARA
LOS EMPLEADOS DE :

OBJETIVO

Contribuir al bienestar de los empleados de _____
_____, favoreciéndolos me-
diante prestaciones que les permitan mejorar su -
nivel de ingresos, fomentar una participación más
activa en pro de los objetivos sociales, y propi-
ciar una más satisfactoria relación entre _____
_____, y sus empleados.

DURACION

El presente plan tendrá una duración que en prin-
cipio, se establece del _____, al
_____. La compañía podrá sus-
pender la vigencia de este plan, o hacerle los -
cambios que estime pertinentes, en caso de que se
modifiquen, adicionen, o deroguen las disposicio-
nes legales o administrativas, laborales o fisca-
les, que a juicio del mismo afecten de algún modo

al presente plan o a los intereses, derechos y obligaciones que correspondan a la Compañía.

SECTOR APLICABLE

El presente plan será aplicable a todo el personal que preste sus servicios en la Compañía, como consecuencia de una relación laboral.

REQUISITOS DE ELEGIBILIDAD

Son elegibles para participar en el presente plan, todos los empleados desde el momento en que sean contratados por tiempo indeterminado.

BENEFICIARIOS

Los beneficiarios del presente plan podrán ser:

- a) El empleado.
- b) Su cónyuge o con quien viva en concubinato.
- c) Ascendientes o descendientes que dependan económicamente del empleado, es decir, que no tengan ingresos propios superiores al salario mínimo elevado al año de la zona económica de su domicilio.

- d) Los menores de edad, que dependan económicamente del empleado y que vivan en el domicilio del mismo.

NOTA: En cada partida de Previsión Social se especifica quienes pueden ser los participantes.

MONTO DE LAS PRESTACIONES

El monto de las prestaciones tendrá un límite máximo del 80% del sueldo original de cada empleado, distribuido en diversos conceptos, como más adelante se determina.

PRESTACIONES

La Compañía otorgará las siguientes prestaciones:

- I. Fondo de ahorro (límite 13%)
- II. Despesas (límite 25%)
- III. Seguros.
- IV. Servicios médicos y Hospitalarios.
- V. Colegiaturas para los hijos (becas)
- VI. Actividades culturales y deportivas.
- VII. Ayuda para fallecimientos.
- VIII. Ayuda para comida.

FONDO DE AHORROSPARTICIPANTE:

Únicamente los trabajadores.

El fondo de ahorro se integrará con las aportaciones (bilaterales e iguales por parte de la sociedad) y de los trabajadores, y quedará reglamentado como sigue:

1) OBJETO

Integrar un fondo para otorgar préstamos - en condiciones preferenciales a los empleados de _____

2) DENOMINACION

La denominación de este fondo, es: "Fondo de Ahorro de los empleados de _____".

3) DOMICILIO

Su domicilio se establece en esta ciudad - de México, pudiendo tener otros domicilios en cada una de las plazas que formulen nóminas.

4) DISTRIBUCION DEL FONDO

Se podrán acordar distribuciones una vez por año, en la fecha y proporciones que determine la COMISION MIXTA DE ADMINISTRACION.

El trabajador podrá retirar las cantidades a su favor al término de la relación de trabajo.

5) REQUISITOS DE ADMISION DE SOCIOS

Ser empleado de planta.

6) ADMINISTRACION DEL FONDO

La Administración del Fondo estará a cargo - de una Comisión Mixta de Administración que se integrará por partes iguales por representantes de los trabajadores y de esta Compañía.

7) INTEGRACION DEL FONDO

El fondo se formará con la aportación ordinaria que lleve a cabo el patrón (quincenalmente) y la aportación por igual cantidad por parte del trabajador.

Esta aportación en ningún caso será superior a la cantidad que autoricen las disposicio-
nes legales relativas.

Mientras subsisten las disposiciones actua-
les, la aportación ordinaria por parte de la
sociedad será de un 13% sobre el salario or-
dinario de cada uno de los empleados, consi-
derando exclusivamente la parte que no exce-
da de 10 veces el salario mínimo general que
reija en el establecimiento en que el trabaja-
dor preste sus servicios.

8) MANEJO DEL FONDO

La Comisión Mixta designará la persona que -
llevará los libros necesarios para su con---
trol.

9) POLITICAS DE PRESTAMOS

Con la parte destinada a otorgar préstamos -
a los participantes la administración del --
Fondo los otorgará a los participantes que -
los soliciten, de acuerdo con la disponibili-
dad del Fondo.

10) DISOLUCION DEL FONDO

En caso de disolución, la administración - contará con un plazo equivalente a la recu peración de los préstamos vigentes a la fe cha de su acuerdo, para reintegrar a cada uno de los participantes los saldos de que dispongan, así como los intereses corres-- pondientes hasta la fecha de reintegración, dando preferencia a los de mayor antigüe - dad como participantes.

D E S P E N S A SPARTICIPANTE:

Los trabajadores.

Esta prestación consistirá en el reembolso de has- ta el 90% de las compras de alimentos que comprue- ben los empleados, según las siguientes reglas:

- 1.- El empleado hará las compras de comestibles en los comercios que él crea convenientes, debiendo recabar las notas de las compras- realizadas durante el mes, a fin de que las entreguen a la persona encargada, para su -

revisión y posterior reembolso del 90% de su importe.

- 2.- Para que se otorgue el subsidio, será necesario que las notas de compras satisfagan requisitos fiscales a saber:
- a) Nombre, domicilio y número del Registro Federal de Causantes del vendedor.
 - b) Fecha de la operación.
 - c) Cantidad y clase de mercancía vendida.
 - d) Precio unitario, importe y valor total.

Por lo que se refiere a la comprobación de las adquisiciones en tiendas de auto-servicio, por la dificultad de obtener los comprobantes con el detalle de la compra, bastará con que el concepto por el que se expide la nota, se ajuste a la adquisición de alimentos básicos.

- 3.- Las entregas de comprobantes deberán hacerse a más tardar el día _____ de cada mes, para su revisión y reembolso mensual.
- 4.- No se otorgará el subsidio por las cantidades correspondientes a la adquisición de be

bidas alcohólicas, paquetes de cigarrillos, perfumería, o cualquier otro concepto que no sean alimentos de uso común en los hogares.

SEGUROS

PARTICIPANTE:

Los trabajadores únicamente en los planes de Seguro de Vida, y en los demás el cónyuge, concubina, ascendientes y descendientes, y los menores de edad.

En esta prestación se reembolsará los pagos de primas de seguros por concepto de :

- a) Seguros de vida del trabajador.
- b) Seguro de vida adicional al que ya en la actualidad otorga la empresa.
- c) Seguro de accidentes.
- d) Seguro de gastos médicos mayores.
- e) Seguro de casa.

El empleado contratará sus pólizas de seguros en las --
Compañías Mexicanas que el designe, y deberá recabar --

el comprobante correspondiente a fin de que se -
 le pueda reembolsar el 100% de la prima pagada.
 Para que se otorgue el subsidio, es necesario -
 que el comprobante de pago venga a nombre del em
pleado.

La entrega de dichos comprobantes deberá hacerse
 el día. _____ de cada mes. *

SERVICIOS MEDICOS Y HOSPITALARIOS

PARTICIPANTES:

Los trabajadores, su cónyuge o concubina, ascendientes y -
 descendientes y los menores de edad.

En esta prestación se reembolsará -----
 ----- etc.

COLEGIATURAS PARA LOS HIJOS (BECAS)

PARTICIPANTES:

Los trabajadores y sus hijos.

ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS

PARTICIPANTES:

Los trabajadores, su cónyuge o concubina, ascendientes y descendientes, y los menores. Esta prestación -----

-----etc.

AYUDA PARA FALLECIMIENTOS

PARTICIPANTES:

Los trabajadores, su cónyuge o concubina, ascendientes y descendientes, y los menores. Esta prestación -----

AYUDA PARA COMIDA

PARTICIPANTES:

Los trabajadores. En esta prestación se reembolsará -----

El presente plan se comunicó al personal el día _____
de _____ y se retifica con las firmas en el presen-
te documento.

NOMBRE DEL EMPLEADO

COMPANIA

NOMBRE DEL EMPLEADO

CONCLUSIONES

La Consultoría Administrativa, es el servicio profesional realizado por personas especialmente capacitadas y entrenadas para ayudar a los funcionarios de las empresas a diagnosticar y resolver los problemas administrativos relativos a la planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades de dichos organismos sociales.

El Licenciado en Administración debe cumplir adecuadamente con los trabajos encomendados, definiendo claramente el servicio, cumpliendo con el plazo establecido para ejecutarlo, proporcionando resultados palpables y objetivos.

La obtención de los resultados objetivos en los trabajos de reorganización administrativa, dependerán en gran parte de la calidad de la investigación del funcionamiento de la empresa, del adecuado análisis de las propuestas de cambio, de la adecuada ejecución de la implantación de los manuales de organización, que previamente hayan sido revisados, discutidos y aprobados conjuntamente con las principales funcionarios y empleados, a fin de lograr la coordinación integral de las actividades propias de la empresa; y finalmente mantener una supervisión constante que permita hacer sugerencias con base a resultados obtenidos.

Considerando lo anterior, confirmo la Hipótesis planteada en la introducción de este seminario, en el sentido de que la intervención del Licenciado en Administración en el ejercicio de la Consultoría, es necesaria para el progreso de la Administración de empresas, dado que al proporcionar soluciones a los problemas administrativos, podrá demostrar su importancia a la sociedad.

Considero que la labor del Licenciado en Administración como Consultor, trasciende más allá de los trabajos específicos para los cuales es contratado, pues cualquiera que sea el enfoque que se adopte, el objetivo de este tipo de servicios es siempre promover la eficiencia y eficacia de la empresa, con el fin de lograr el incremento de los rendimientos a efecto de que ésta logre sus objetivos.

Es a los Licenciados en Administración a quien nos corresponde promover los servicios de Consultoría como una necesidad para solucionar múltiples problemas que afrontan las empresas de nuestro país.

BIBLIOGRAFIA

- La Consultoría de Empresas
Roberto Barragán
- La Auditoría Administrativa
José A. Fernández Arena
- El Consultor de Empresas
Roberto Ancira [revista del IMCP, A.C.]
- Los Problemas de la Consultoría en México
Graciela López Reynoso
- El Contador Público como Consultor Administrativo en las Empresas.
César López Meneses
- Boletines de la Comisión de Consultoría en Administración de Empresas (No. 1 al No. 9)
Inst. Mexicano de Contadores Públicos
- Organización
Ernest Dale
- The Management Consultant
Alfred Hunt
- Prácticas de Auditoría Administrativa
Patricia Díez de Bonilla
- El Consultor Externo en la Reorganización Administrativa (Seminario de Investigación Administrativa U.N.A.M.)
Jesús Ayala, Alejandro Hernández, Ángel Rosas
- El Licenciado en Contaduría y la Consultoría en Administración de Empresas (Seminario de Investigación Contable U.N.A.M.)
María Chávez L. y Sonia Fonseca L.